

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
Analysis of Employees Recruitment and Selection Processes in a Selected Organization

Student: Bc. Sylvie Osinová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Sylvie Osinová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: **Analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Analysis of Employees Recruitment and Selection Processes in a Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Mokrá, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně“.

V Ostravě dne

.....

Bc. Sylvie Osinová

Velice ráda bych zde chtěla poděkovat mé vedoucí diplomové práce Ing. Kateřině Mokré, Ph.D., za věnovaný čas, odborné vedení a rady, čímž významně přispěla k vypracování této diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	5
2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců	6
2.1 Metodika práce	6
2.2 Řízení lidských zdrojů	6
2.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů	7
2.2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů	8
2.3 Personální činnosti předcházející získávání a výběru zaměstnanců	8
2.3.1 Vytváření a analýza pracovního místa	10
2.3.2 Personální plánování	12
2.4 Získávání zaměstnanců	12
2.4.1 získávání pracovníků přes internet	13
2.4.2 Vnitřní a vnější zdroje	13
2.4.3 Proces získávání	16
2.4.4 Metody získávání	17
2.4.5 Volba dokumentů	19
2.5 Výběr zaměstnanců	19
2.5.1 Výběr zaměstnanců přes internet	19
2.5.2 Fáze výběru pracovníků	20
2.5.3 Metody výběru	21
2.5.4 Výběrový pohovor	21
2.5.5 Životopis	22
2.5.6 Dotazník	22
2.5.7 Assessment centrum	23
2.5.8 Testy pracovní způsobilosti	23
2.6 Metody sociologického průzkumu	23
3. Charakteristika organizace	25
3.1 Historický vývoj organizace Ptáček	25
3.2 Předmět podnikání	26
3.3 Organizační struktura	27
3.4 Zaměstnanci v organizaci a jejich struktura	28
4. Analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci	30

4.1 Použité metody	30
4.2 Analýza procesu získávání zaměstnanců	31
4.2.1 Popis pracovního místa	31
4.2.2 Volba metod získávání	31
4.2.3 Požadované dokumenty	32
4.3 Analýza procesu výběru zaměstnanců	32
4.3.1 Průběh výběrového řízení	33
4.3.2 Činnosti následující na konci rozhovoru	34
4.4 Konstrukce dotazníku	34
4.5 Výsledky dotazování	35
5. Návrhy a doporučení	66
5.1 Získávání pracovníků	67
5.2 Výběr pracovníků	69
6. Závěr	71
Seznam použité literatury	72
Seznam zkratk	74
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	75
Seznam příloh	76
Přílohy	

1. Úvod

Velmi obsáhlým a diskutovaným tématem je problematika řízení lidských zdrojů. Diplomová práce bude pojednávat o jedné z částí této problematiky, která je pro společnost velmi důležitá. Jedná se o oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Jelikož snad každá společnost usiluje o to, aby získala, a posléze i vybrala, v daný čas vhodné lidi na ta správná pracovní místa.

Zaměstnanci jsou alfou a omegou každého podniku. Právě člověk je hybnou silou celé organizace. Jeho schopnosti, znalosti a dovednosti jsou to, co vede každou organizaci vpřed. Především získání kvalitního a spokojeného zaměstnance znamená úspěch celé společnosti. V dnešní době jsou jen kvalifikovaní a mnohostranně použitelní pracovníci reálnou výhodou a zdrojem, jak si udržet klientelu a také jak se prosadit na trhu. Na kvalitním personálu závisí i dlouhodobé požadavky organizace.

Proces získávání a výběru zaměstnanců patří ke klíčovým personálním činnostem v každé organizaci. Nábor a výběr zaměstnanců je proces, který ovlivňuje současnost i budoucnost každého podniku. Společnost si vybírá nového zaměstnance a uchazeč si zároveň vybírá společnost, ve které bude ochoten pracovat a rozvíjet svoje zkušenosti a schopnosti.

Cílem této diplomové práce je tedy analyzovat procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Ptáček - velkoobchod, a.s. V případě nalezení nedostatků zpracovat návrhy a možná doporučení ke zlepšení a jejich odstranění.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol, přičemž první a poslední kapitoly tvoří úvod a závěr. Po úvodu následuje teoretická - druhá část, která bude věnována v prvé řadě nejpodstatnějším pojmům z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů, dále popsání teoretických postupů získávání zaměstnanců, zmínka o jednotlivých zdrojích a metodách získávání zaměstnanců. Třetí kapitolou začíná část praktická. Třetí a čtvrtá kapitola podává podrobné informace o společnosti Ptáček - velkoobchod a. s., seznámení se strategií výběrového pohovoru, následně získáváním zaměstnanců a samotným výběrem. V páté kapitole je zhodnocen způsob provádění získávání a výběru a návrhy pro management, jak zefektivnit proces získávání a výběru zaměstnanců.

2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Cílem teoretické části diplomové práce je charakterizovat proces získávání a výběru zaměstnanců na základě odborné literatury. Jednotlivé kroky tohoto procesu jsou zde objasněny se zaměřením na metody využívané v rámci získávání a výběru zaměstnanců. Lidské zdroje a jejich řízení jsou považovány za nejdůležitější výrobní faktor každé organizace.

2.1 Metodika práce

Zpracování diplomové práce je rozděleno do několika navazujících fází, přičemž všechny jednotlivé fáze vedou k tomu, aby byl splněn definovaný cíl. Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci je cílem, kterého by mělo být dosaženo. Pro vypracování diplomové práce je tedy zapotřebí využití několika různých metod řešení daného problému.

V prvním kroku diplomové práce je vypracování teoretické části. Studium odborné literatury slouží k vyhotovení této části. Různé metody jsou uplatňovány v průběhu zpracovávání teoretických východisek. Metoda komparace spočívá v porovnávání pojetí procesu získávání a výběru jednotlivými autory, dále pak k utváření vlastního stanoviska. Analýza představuje rozčlenění celku na části a jeho postupný rozbor jednotlivých částí. Ten vede k odhalení různých stránek procesu. Syntéza umožňuje zpětně sjednotit výsledky analýzy do daného celku. K vyvození z obecných tvrzení méně známé závěry, pomáhá dedukce. V dalším kroku budou využity metody pozorování a osobní konzultace se širším vedením podniku, které slouží pro analýzu získávání a výběru pracovníků daném podniku. Nedílnou součástí této práce je sociologický průzkum, který pomocí dotazníkového šetření zjišťuje potřebné informace.

V závěrečném kroku budou opět využity metody syntézy pro sestavení návrhů a doporučení. Ty by měly vést k zefektivnění, zkvalitnění procesu a úspoře nákladů na proces. Doporučené návrhy jsou zpracovány opět prostřednictvím studia odborné literatury.

2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup, který napomáhá k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají. Jedná se o lidi, kteří v organizaci pracují a kteří kolektivně, ale i individuálně přispívají k dosažení cílů organizace.

[1, str. 27]

Řízení lidských zdrojů znamená soubor manažerských postupů, sloužících získávání a udržení zaměstnanců ve firmě a zajišťování toho, aby podávali vysoký výkon a tím přispívali k dosažení podnikatelských cílů. [2]

Dlouhodobá stabilní personální politika má zásadní význam pro pracovníky a je základem pro dlouhodobou úspěšnost organizace. Ta představuje jednak systém relativně stabilních zásad, jimiž se organizace řídí v oblasti týkající se lidského činitele nebo soubor opatření, jimiž se organizace snaží ovlivňovat oblast pracovních sil a usměrňovat jednání lidí, za účelem přispění k efektivnímu plnění záměrů organizace. [7]

Úlohou dnešního plánování lidských zdrojů je spíše koncentrace na to, jaké dovednosti budou v blízké či vzdálenější budoucnosti zapotřebí. Je možné, že personální oddělení v rámci plánování lidských zdrojů nebude zabývat ničím jiným než poskytováním přibližných údajů o dlouhodobé početní potřebě lidských zdrojů, případně, bude-li možné predikovat úroveň činností a potřebu dovedností s rozumnou mírou přesnosti, mohlo by vytvářet i krátkodobé předpovědi. Avšak tyto předpovědi budou mít ve většině případů spíše podobu obecných scénářů než konkrétních předpovědí nabídky a poptávky. [1]

Ti, co chtějí být úspěšní v konkurenčním prostředí, musí také stimulovat své pracovníky k docílení vyšší výkonnosti. Personální strategie, tedy koncepce lidských zdrojů se ve firemních strategiích stává jedním z dominantních faktorů. Jedná se o přirozenou reakci na boj s evropskými i světovými konkurenty, zakládajícími si na kvalitní práci s vlastními lidskými zdroji, disponují propracovanými systémy vedení, promyšlenou personální politikou a perfektně vyškolenými zaměstnanci. [11]

2.2.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Jako každá činnost managementu má i řízení lidských zdrojů určité cíle. Jak tvrdí Armstrong (2007), obecným cílem lidských zdrojů je pomocí lidí zajistit plnění cílů organizace. Prostřednictvím řízení lidských zdrojů organizace plní i další cíle v následujících oblastech:

a) efektivnost organizace

V této oblasti má strategie řízení lidských zdrojů za cíl podporování programů, které vedou ke zlepšování efektivnosti organizace prostřednictvím tvorby účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů.

b) řízení lidského kapitálu

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je v této oblasti zabezpečení získání a udržení kvalifikované a dobře motivované pracovní síly.

c) řízení znalostí

Řízení lidských zdrojů zde podporuje rozvoj znalostí a dovedností, které jsou pro danou organizaci charakteristické.

d) řízení odměňování

Cílem je zvyšování motivace a stimulace pracovního nasazení a loajálnosti pomocí politiky a postupů, které zajišťují správné hodnocení a odměňování zaměstnanců.

e) zaměstnanecké vztahy

Vytváření organizačního klimatu, které zabezpečuje udržování produktivních a harmonických vztahů mezi organizací a zaměstnanci a také mezi zaměstnanci navzájem.

2.2.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Obstarání kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců je jedním z důležitých úkolů řízení lidských zdrojů. To zahrnuje získávání, výběr a vhodné umístění pracovníků. Dále je důležité udržení schopných pracovníků v organizaci a to především hodnotícími prostředky.

Úkolem řízení lidských zdrojů je jak zajištění dostatečné výkonnosti, tak i neustálé zlepšování využití organizace. Mezi řízení lidských zdrojů patří také několik dalších specifických úkolů, které monitorují zájmy organizace a pracovníků. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů dle Koubka (2007) patří:

1. snažit se o zařazení správného člověka na správné místo. Motivovat a stimulovat zaměstnance k přizpůsobování se nestálým požadavkům pracovního místa,
2. optimalizace využívání pracovních sil v organizaci zejména z hlediska využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků,
3. vytvářet týmy, efektivně stimulovat pracovníky a snažit se o vytváření zdravých a pevných mezilidských vztahů v organizaci,
4. rozvíjet sociální a personální schopnosti a dovednosti pracovníků, zlepšovat jejich pracovní kariéru, sociální vlastnosti, ztotožňování individuálních zájmů se zájmy organizace,
5. dodržovat zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

2.3 Personální činnosti předcházející získávání a výběru zaměstnanců

Personální práce představuje mnoho personálních činností, které zajišťuje personální útvar v čele s personálním manažerem. Přehled jednotlivých personálních činností podle Koubka (2011):

1. *vytváření a analýza pracovních míst* – tato personální činnost obsahuje následující činnosti: definování, vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností a také spojování těchto úkolů, atd,
2. *personální plánování* – představuje plánování potřeby pracovníků v organizaci, jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků,
3. *získávání, výběr a přijímání pracovníků* – zajištění dostatečného množství odpovídajících uchazečů k obsazení určitého pracovního místa, organizace testů a pohovorů, rozhodování o výběru pracovníka, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách zaměstnání, orientace a uvedení pracovníka na pracoviště a jiné,
4. *hodnocení pracovníků* – hodnocení pracovního výkonu pracovníka, připravení potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení k zajištění informací o pracovním výkonu, atd,
5. *rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru* – zařazování pracovníků na pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přearazování na nižší funkci, penzionování a propouštění,
6. *odměňování* – s tím spojené další hmotné i nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu. Motivování pracovníků a poskytování různých zaměstnaneckých výhod,
7. *vzdělávání a rozvoj pracovníků* – identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů,
8. *pracovní vztahy* – jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, atd,
9. *péče o pracovníky* – vytváření pracovního prostředí, zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, atd,
10. *personální informační systém* – zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, zajištění personálních činností v organizaci, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům apod.

2.3.1 Vytváření a analýza pracovního místa

Pracovní místo je tvořeno souhrnem pracovních úkolů, povinností, pravomocí a odpovědností, které vykonává zaměstnanec na určitém pracovišti. Je to prvek ve struktuře organizace. V poslední době však dochází k nahrazování pracovních míst flexibilnějším systémem pracovních rolí, které vyjadřují specifické formy chování zaměstnance při vykonávání daného úkolu. Vytváření pracovních míst charakterizujeme jako proces, během něhož dochází k definování pracovních úkolů. Při analýze se zkoumají a zpracovávají údaje o pracovních místech, které poskytují celkový obraz práce na jednotlivých pracovištích a představu o jednotlivých zaměstnancích. Výstupem této analýzy jsou dokumenty obsahující popis pracovního místa a specifikaci požadavků na zaměstnance. Tyto dokumenty dále slouží manažerům a personalistům jako podklad k personálnímu plánování, řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců. Součástí popisu pracovního místa bývají i vztahy spolupráce s ostatními pracovišti. [12]

Analýza poskytuje obsah práce na pracovním místě, a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst. [8]

Popis a specifikace pracovního místa

Vědět komu nabídku zaměstnání nabídnout, jaké metody získávání zvolit, jaké dokumenty od uchazečů požadovat a jaká kritéria použít ve fázi předvýběru a poté i ve vlastním procesu výběru, je důležité zjistit všechno potřebné o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách na něm a dále o požadavcích, které toto pracovní místo klade na pracovníka.

Nejdůležitější charakteristiky pracovního místa, jako jsou popis a specifikace, se pak stávají součástí informací obsažených v nabídce zaměstnání a umožňují potenciálnímu uchazeči rozhodnout se, zda na tuto nabídku mají nebo nemají reagovat.

Popis pracovního místa

Popis a specifikace práce, je zásadním pilířem personální činnosti v podniku, který významně působí na efektivnost celkového řízení podniku.

Z analýzy vychází popis pracovního místa, který poskytuje základní informace o práci. Ta je vykonávána na daném místě, dále o postavení místa v organizační struktuře a v neposlední řadě také o podmínkách na daném místě atd. [6]

Kociánová uvádí následující obsahovou strukturu popisu pracovního místa: název pracovního místa (funkce, název útvaru), nadřízeného a jeho funkci, zastupování v rámci organizace, vztahy k dalším pracovním místům v organizaci a mimo organizaci (zařazení v organizační struktuře, nadřízenost, podřízenost, vztahy a spolupráce daného místa s dalšími pracovními místy, zapojení do týmové práce a kontakty vně organizace), hlavní účel pracovního místa a jeho přínos k dosažení cílů organizace, seznam úkolů a činností na pracovním místě, popis povinností na pracovním místě, odpovědnost a pravomoci na pracovním místě, očekávané výsledky, předpisy pro práci na daném pracovním místě, technické prostředky a zařízení k práci, pracovní podmínky a případná rizika práce, jméno pracovníka, jeho podpis a datum. [6]

Specifikace pracovního místa

Na základě popisu pracovního místa je možné specifikovat nároky na pracovníka na tomto místě a vytvořit specifikaci pracovního místa (kvalifikační profil pracovníka). [6]

Obsahem kvalifikačního profilu pracovníka je dosažené školní vzdělání (stupeň, obor, specializace), odborné a další vzdělání (získané certifikáty, kurzy v rámci profesního vzdělávání, kurzy v oblasti osobního rozvoje), jazykové předpoklady (požadovaná úroveň), zkušenosti, délka praxe, specifické znalosti a dovednosti (co konkrétně musí pracovník na daném místě znát a umět), osobnostní a fyzické předpoklady a další požadavky (například práce na PC, nároky na pracovní režim). [6], [8]

Vytváření pracovních úkolů a pracovních míst

Jak tvrdí Koubek (2007), při vytváření pracovních úkolů a pracovních míst je nutné zajistit, aby pracovní úkoly:

- efektivně přispívaly k dosažení cílů organizace,
- neměly negativní vliv na fyzické a duševní zdraví pracovníků,
- přinášely uspokojení pracovníkům a motivovaly je,
- byly v souladu s kvalifikací a dalšími schopnostmi pracovníků,
- byly v souladu se zákony a dalšími platnými předpisy.

2.3.2 Personální plánování

Personální plánování (plánování zaměstnanců, plánování lidských zdrojů) umožňuje predikovat současnou i budoucí potřebu zaměstnanců a navrhnout řešení k pokrytí této potřeby. Je nedílnou součástí plánování v celé organizaci, neboť lidé jsou to nejdůležitější, co organizace má. Personální plánování zahrnuje tři oblasti, mezi které patří plánování potřeby zaměstnanců, plánování pokrytí této potřeby a následné plánování personálního rozvoje zaměstnanců. Přičemž toto plánování probíhá krátkodobě i dlouhodobě. Plánování zaměstnanců je součástí náplně práce personalistů a manažerů na všech stupních řízení organizace. Postup se skládá z několika fází. Prvotně se vychází z plánovaného objemu produkce, díky čemuž se odhaduje celková potřeba zaměstnanců. Tu je možno pokrýt z vlastních vnitřních zdrojů organizace nebo z vnějších zdrojů. Zároveň se počítá se stavem zaměstnanců a také s předpokládanými nástupy a odchody zaměstnanců. Výsledkem je stanovení čisté potřeby zaměstnanců. Podle toho, jak je řešeno pokrytí této čisté potřeby zaměstnanců, se dále zpracovávají plány jednotlivých personálních činností. [12]

Plánování se netýká jen technologických kapacit, objemu výroby nebo prodeje, ale také potřeby pracovních míst a lidí. Jestliže realizace stanovených cílů podniků vyžaduje vysokou výkonnost, musí se přesně plánovat také lidé, s nimiž ji budou docilovat. [11]

Jak už bylo zmíněno v úvodu mé diplomové práce, je zaměřena na otázku současného stavu lidských zdrojů ve společnosti Ptáček - velkoobchod, a.s. Budou zde přiblíženy vybrané personální činnosti – získávání a výběr zaměstnanců a dále pak analyzovány a navrhnuty případné změny daných personálních činností, tak aby lépe korespondovaly se záměry společnosti a fází rozvoje, ve kterém se nachází organizace.

Z toho důvodu jsou níže přiblíženy pouze procesy získávání a výběru zaměstnanců, již zmíněné personální činnosti.

2.4 Získávání zaměstnanců

Organizace, která chce získat vhodné a schopné pracovníky, má dvě možnosti: zaměřit se na vnitropodnikové (tj. interní) anebo na mimopodnikové (tj. externí) zdroje.

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby nabídka volných pracovních míst v organizaci oslovila dostatečné množství odpovídajících kandidátů o tato místa. Spočívá tedy v rozpoznávání a získání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. [8]

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které uspokojí podnikové potřeby po lidských zdrojích. [1]

2.4.1 získávání pracovníků přes internet

E-recruitment je využíván zaměstnavateli za účelem získávání pracovníků prostředky založenými na internetových sítích, jako je webová stránka organizace nebo veřejnosti nepřístupná intranetová stránka. Inzerát, který bývá obvykle vyvěšený na webových stránkách, by měl být doplněn o online formulář pro uchazeče. Uchazeči o pracovní místo pak mohou elektronicky odesílat vyplněné formuláře. Ty jsou pak zpracovávány za pomoci zvláštního programu, který by měl prozkoumávat tyto formuláře pro účely prvního porovnávání s požadavky zaměstnavatele. [1]

Mezi zaměstnavateli dynamicky roste zájem o tuto metodu získávání pracovníků. Nejen velké, ale i malé organizace mohou oslovit velmi rozsáhlý okruh potenciální uchazečů z různých lokalit. Organizace mohou zveřejňovat nabídky volných pracovních míst přímo na vlastních webových stránkách nebo využívat specializované pracovní portály a servery (www.jobs.cz, www.prace.cz, www.joblist.cz apod.).

Tato metoda je vhodná pro obsazování různých pracovních pozic. Je efektivnější a méně finančně náročná, umožňuje rychlé vyhledávání a je zde možnost uveřejnit podrobnější informace o požadavcích na uchazeče, obsazovaném pracovním místě a organizaci. [2], [4]

2.4.2 Vnitřní a vnější zdroje

Organizace ve vyspělých zemích dávají přednost obsazování volných pracovních míst z vnitřních zdrojů, protože získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější. Odpadá zdlouhavé období adaptace na práci v organizaci, které u nových pracovníků zvenku znamená dočasně nižší pracovní výkon, odpadají náklady na drahou inzerci, zjednodušuje se výběr a podobně. Teprve v případě, že nelze zajistit všechna volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na vnější zdroje. Vyplácí se přitom spolupráce s úřady práce či s jinými institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti, popřípadě vzdělávacími institucemi. [8]

Tab. 2.1 Typy získávání zaměstnanců v závislosti na užitých zdrojích

Zdroj	Typ získávání
<ul style="list-style-type: none"> • Vlastní firma 	Vnitřní
<ul style="list-style-type: none"> • Sdělovací prostředky • Zprostředkovatelské agentury • Školy a univerzity • Úřady práce 	Vnější
<ul style="list-style-type: none"> • Vnitřní a vnější zdroje 	Kombinovaný

Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, str. 117)

Vnitřní a vnější zdroje pracovních sil dle Koubka (2007):

Vnitřní:

- uspořené pracovníci např. z důvodu nahrazení živé práce stroji,
- pracovníci uvolnění v důsledku ukončení nějaké činnosti,
- pracovníci schopni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají doposud,
- pracovníci, se zájmem o volné pracovní místo.

Jednou z možností je dosazovat pracovníky na vzniklá pracovní místa z vnitřních zdrojů. A to v případě, jakmile v organizaci dojde k restrukturalizaci a určité činnosti jsou ukončeny. Poté má organizace k dispozici volné pracovníky, které lze opět využít. Dále se v organizaci nacházejí určití jedinci, kteří jsou schopni zastávat náročnější a mnohem složitější práci, než doposud dělali. V posledním uvedeném příkladu se jedná o vlastní iniciativu zaměstnanců o vzniklé pracovní místo v organizaci.

Vnější:

- volné pracovní síly na trhu práce,
- absolventi škol a vzdělávacích institucí,
- zaměstnanci jiných organizací, které oslovila nabídka pracovního místa,
- další zdroje – studenti, důchodci, ženy v domácnosti, pracovníci ze zahraničí.

Další možností je tedy získávat pracovní síly z vnějších zdrojů. Jako příklad lze uvést zájemce, kteří hledají zaměstnání na trhu práce. Nebo získávat možné zájemce přímo ze škol a vzdělávacích institucí, hned po jejich absolvování. Dále se může jednat o pracovníky, kteří už práci mají, ale nabídka pracovního místa je zaujala natolik, že odpoví na daný inzerát.

V Tab. 2.2 jsou zaznamenány výhody a nevýhody jednotlivých zdrojů.

Tab. 2.2 Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů

	Vnitřní zdroje	Vnější zdroje
Výhody	<ul style="list-style-type: none"> • Znalost pracovníka • Znalost organizace pracovníkem • Posilování jistoty zaměstnání • Motivace pro pracovníky 	<ul style="list-style-type: none"> • Široký výběr uchazečů • Příliv know-how, nových talentů a názorů • Větší uznání nového pracovníka ze strany podřízených
Nevýhody	<ul style="list-style-type: none"> • Omezený výběr pracovníků • Nedostatek přílivu nových idejí • Rivalita kolegů a nadřazování se povýšeného pracovníka • Peterův princip – lidé stoupají v hierarchii organizace až do úrovně, pro kterou již nemají schopnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší náklady na proces získávání • Neznalost organizace a spolupracovníků • Delší adaptace nového pracovníka

Zdroj: vlastní zpracování podle Kocianové (2010, str. 95)

Vnitřní zdroje zaměstnanců

Vnitřní zdroje pracovních sil představují stávající zaměstnanci organizace, kteří jsou připraveni vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají nyní, a také ti zaměstnanci, kteří z různých důvodů mají zájem změnit stávající pracovní pozici. Dále je nutné brát v úvahu i zaměstnance, jenž jsou uvolňováni v důsledku organizačních opatření nebo ukončení činnosti. [3]

Výhodou získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je, že organizace zná uchazeče (jeho silné a slabé stránky) a může snadněji posoudit jejich předpoklady pro práci na obsazovaném místě. Interní uchazeči znají organizaci i nastávající spolupracovníky, lépe se v organizaci orientují a většinou mají o práci přesnější představu než uchazeči z vnějších zdrojů. Využívání vnitřních zdrojů při obsazování volných míst v organizaci má pozitivní vliv

na motivaci pracovníků a jejich loajalitu. Posiluje se pocit jistoty zaměstnání v organizaci. Náklady na proces získávání pracovníků z vnitřních zdrojů jsou mnohem nižší, než při získávání pracovníků z vnějších zdrojů. Dochází k udržení mzdové úrovně (povýšený pracovník bývá „levnější“ než pracovník z vnějších zdrojů). Dochází k rychlejšímu obsazení místa (časová úspora) a návratnosti investic do zkušeností a vzdělávání pracovníků. [6]

Nevýhodou při získávání pracovníků z vnitřních zdrojů může být omezený výběr pracovníků a vznik potřeby obsazení uvolněného pracovního místa pracovníka, který byl vybrán z vnitřních zdrojů. Často dochází k nezbytným nákladům na vzdělávání a rozvoj pracovníka.

U dlouholetých pracovníků dochází nečastěji k takzvané „provozní slepotě“ (neschopnost vnímat věci jinak, využívat jiné postupy a metody). V případě povýšení pracovníka může být negativně ovlivněno sociální klima v organizaci – zde máme na mysli konkurování a rivalitu mezi spolupracovníky. Pracovní skupina může také bývalého kolegu v pozici vedoucího odmítat. [6]

Vnější zdroje zaměstnanců

Společnosti velmi často získávají budoucí zaměstnance z vnějších zdrojů. Jde hlavně o ty případy, kdy společnosti mají vyčerpané své vnitřní zdroje získávání, nebo se jedná o takový druh práce, kdy je lepší najít osobu, která má jiné charakteristické znaky než mají potenciální uchazeči z řad zaměstnanců společnosti. [2]

K nejčastějším formám získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří inzerát uveřejněný v tisku a služby zprostředkovatelských agentur. Dále může společnost spolupracovat s úřady práce, získávat absolventy škol s konkrétním zaměřením nebo získat doporučení od vlastních zaměstnanců. [2], [3]

2.4.3 Proces získávání

Jak tvrdí Koubek (2011), proces získávání pracovníků vychází z metodologicky zpracovaného postupu, který je výhodné dodržovat. Organizace se tím může vyhnout časovým a jiným ztrátám, které mohou zpomalit a zvýšit náklady procesu získávání pracovníků. Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je dostatečná znalost povahy jednotlivých pracovních míst. Tyto informace organizace získává při analýze pracovních míst, předvídání uvolňování či vytváření nových pracovních míst, které je součástí personálního plánování. Proces získávání pracovníků se skládá z následujících na sebe navazujících kroků:

1. identifikace potřeby získávání pracovníků,
2. popis a specifikace obsazovaného pracovního místa,
3. zvážení alternativ,
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých je založeno získávání a pozdější výběr pracovníků,
5. identifikace potenciálních zdrojů uchazečů,
6. volba metod získávání pracovníků,
7. volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů,
8. formulace nabídky zaměstnání,
9. uveřejnění nabídky zaměstnání,
10. shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi,
11. předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací,
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

2.4.4 Metody získávání

Při volbě metod získávání pracovníků je třeba vycházet z toho, že je nutné dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a povzbudit je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Volba metody pak závisí na tom, zda chce organizace získat pracovníky z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Podle Koubka (2011) existuje asi deset metod, které jsou používány nejčastěji:

1. uchazeči se podniku nabízejí sami

výhody: eliminace nákladů na inzerci,

nevýhody: narušování práce personalistů, kteří musejí být připraveni reagovat na nabídku, značný počet nevhodných uchazečů,

2. ústní dotaz nebo nabídka

výhody: nízké náklady,

nevýhody: hrozí nebezpečí ovlivnění vztahem k doporučující osobě, nebo uchazeči,

3. doporučení současného zaměstnance

výhody: nižší náklady na získávání pracovníků, zpravidla jsou uchazeči vhodní odbornými a osobnostními charakteristikami; znalost kultury organizace,

nevýhody: omezený výběr uchazečů,

4. vývěsky ve firmě či mimo ni

výhody: vhodná pro získávání čerstvých absolventů škol nebo méně kvalifikovaných pracovníků; relativně levný způsob inzerce,

nevýhody: není příliš vhodná pro získávání kvalifikovaných odborníků s praxí, specialistů, či k obsazování manažerských míst; metoda oslovuje jen omezený počet potenciálních uchazečů,

5. letáky vkládané do poštovních schránek

výhody: získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci,

nevýhody: pouze orientace na určitou oblast; zahlcení lidí letáky, přičemž mohou nabídku k práci přehlédnout,

6. spolupráce se vzdělávacími institucemi

výhody: přímé spojení organizace se vzdělávacími institucemi; přísun mladých a manuálně zručných lidí,

nevýhody: sezónnost nástupu absolventů škol a nedostatek pracovních zkušeností,

7. spolupráce s úřady práce

výhody: velmi levná metoda, úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazeči, možnost získání příspěvku na zaměstnání určitého pracovníka,

nevýhody: omezený výběr uchazečů registrovaných na úřadu práce,

8. služby komerčního zprostředkovatele

výhody: zprostředkovatelny mají větší znalost trhu práce, mají vlastní databáze potenciálně vhodných jedinců,

nevýhody: velmi drahý způsob získávání pracovníků, hrozba nalezení a přijetí příliš nevhodného pracovníka,

9. inzerce ve sdělovacích prostředcích

výhody: nabídka se rychle dostane k adresátovi, oslovení většího množství lidí,

nevýhody: cena inzerce, kde snaha o její snížení může změnit efektivnost inzerátu,

10. internet

výhody: relativně nízká cena, operativnost, oslovení velkého počtu uchazečů,

nevýhody: nezahrnuje všechny kategorie pracovníků.

Jak je výše popsáno, existuje velké množství metod získávání pracovních zdrojů. Výběr dané metody je závislý na povaze obsazovaného pracovního místa. Při obsazování pozice s nižší kvalifikací bude pravděpodobně organizace využívat metod, jako jsou například vývěsky, letáky, spolupráce s úřady práce nebo třeba i inzerci v novinách. Obsazení pracovního místa s vyšší kvalifikací bývá nákladnější, tudíž si vyžaduje i jiné metody vyhledávání. Například inzerci v odborném tisku, e-recruitment, metoda “lovců lebek“ nebo

využijí služeb komerčního zprostředkovatele. Výběr správné metody je důležitý z toho důvodu, aby organizace oslovila ten správný segment potenciálních uchazečů.

2.4.5 Volba dokumentů

Nejčastěji používanými dokumenty jsou doklady o vzdělání a praxi, vyplněný speciální dotazník organizace a životopis. Rovněž se požadují reference či hodnocení z předchozího zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské zprávy o zdravotním stavu či průvodní dopis, kde uchazeč objasní důvody zájmu o dané pracovní místo. Někdy je požadována i esej. Volba dokumentů může ovlivnit úspěšnost pozdějších fází výběru. Na této fázi závisí to, jak podrobné, spolehlivé a přiměřené informace organizace o uchazeči získá.

Nejčastější dokumenty:

- dotazník organizace pro uchazeče o zaměstnání,
- životopis uchazeče,
- doklady o vzdělání a praxi,
- či reference z předchozích zaměstnání,
- výpis z rejstříku trestů,
- lékařské potvrzení zdravotního stavu,
- průvodní dopis. [7]

2.5 Výběr zaměstnanců

Výběr představuje proces sbírání a hodnocení informací o uchazečích pomocí metod výběru, které podle organizace jsou schopny predikovat efektivnost pracovníka. Jde se o proces porovnání, nakolik se shoduje profil uchazeče se specifikací požadavků pracovního místa nebo s požadovanými pracovními způsobilostmi. [4]

2.5.1 Výběr zaměstnanců přes internet

Podle Palána (2002) je výběr zaměstnanců personální disciplínou, jejímž cílem je rozpoznat a určit, který ze zájemců o práci v podniku, kteří byli zaregistrováni v procesu získávání pracovníků, bude nejlépe odpovídat požadavkům příslušného pracovního místa a zároveň bude všestranným přínosem pro pracovní kolektiv.

Personalistům při jejich práci pomáhají videodotazníky lépe než klasické životopisy. Jelikož ze životopisů nevyčtou, jak uchazeč vystupuje, jak se vyjadřuje nebo jak umí být pohotový. Díky videodotazníku personalista pozná, s kým má tu čest a podle daných kritérií si pozve uchazeče, kteří je splňují a opravdu stojí za to je pozvat. Videodotazníky velice

usnadňují personalistům práci, a to jelikož urychlují celkovou dobu na obsazení pracovní pozice. Může vidět videa kdykoli, kdekoli a kolikrát chce. Uvidí více uchazečů a nemusí tak absolvovat mnoho zbytečných pohovorů. Pomocí videodotazníků zjistí základní klíčové znalosti a dovednosti uchazeče, jako jsou např. jazykové nebo prezentační. Další výhodou je samozřejmě úspora času a nákladů předvýběru, ale také úspora času pro samotného personalistu a především manažery, pro které jsou uchazeči vybíráni. [13]

Další formou výběru zaměstnanců jsou pohovory pomocí videopohovorů přes Skype. Jedná se tedy o aplikaci, díky níž mohou uchazeči s personalisty telefonovat zdarma přes internet. Volání zdarma je tedy největší výhodou a proto stále více firem využívá tento způsob pohovoru. I na tento pohovor se musí uchazeč řádně připravit, dodržovat určitá pravidla a zásady a nepodceňovat jej. Než uchazeč začne, musí zkontrolovat správné nastavení web kamery, mikrofon, sluchátka a v neposlední řadě i okolí, které kamera zabírá. Nutností je vypnout si mobil a předem se upozornit, že rozhovor nemůže nic a nikdo přerušit. Oblečení a vizáž zůstává stejná, jako na osobním pohovoru. [5]

2.5.2 Fáze výběru pracovníků

Jak tvrdí Koubek (2007), výběr pracovníků má dvě fáze, které se dále skládají z jednotlivých kroků.

1. Předběžná fáze – začíná potřebou obsadit volné pracovní místo. Tato fáze se skládá ze tří následujících kroků:

a) definování daného pracovního místa a stanovení jeho základních pracovních podmínek. Jedná se tedy o stanovení popisu pracovního místa,

b) zkoumání předpokladů uchazeče, jeho kvalifikaci, znalosti a dovednosti. Osobní vlastnosti, které by uchazeč měl mít, aby mohl úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. V tomto kroku organizace vypracování specifikaci pracovního místa,

c) třetí krok vychází z předcházejícího kroku a specifikuje požadavky na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti, které by měl uchazeč mít pro dané pracovní místo.

2. Vyhodnocovací fáze – následuje po určité době po fázi předběžné. V této době se shromažďuje dostatečné množství vhodných uchazečů. Tato fáze se skládá z několika kroků, které organizace provádí všechny nebo si vybírá jen některé. Záleží to na charakteru a obsahu práce na obsazovaném pracovním místě. Jedná se o tyto kroky:

a) zkoumání dokumentů,

- b) předběžný pohovor,
- c) testování uchazečů,
- d) výběrový pohovor,
- e) zkoumání referencí,
- f) lékařské vyšetření,
- g) rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- h) informování uchazečů o rozhodnutí.

2.5.3 Metody výběru

Metody výběru pracovníků jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější. K výběru pracovníků existuje řada metod, avšak žádná z nich nemůže zcela spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. [6]

Jako hlavní metodu výběru používají firmy hlavně pohovory, pokud nejsou vhodná nebo použitelná assessment centra. Ale existuje pádný důvod pro strukturování pohovorů a důvod pro jejich doplnění o testy. Čím více bude informací o pracovníkovi, které mohou být ku prospěchu, mimořádně důležitého rozhodování o výběru, tím lépe. [1]

2.5.4 Výběrový pohovor

Armstrong (2007) rozlišuje tři typy pohovorů:

1. **Individuální pohovory (typu 1+1)** představuje rozhovor tzv. face to face mezi vedoucím pohovoru a kandidátem. Tento typ pohovoru je nejběžnějším a také nejlepším způsobem, jak navázat užší kontakt mezi zúčastněnými. Mezi výhody tohoto typu patří například snadnější navození neformální atmosféry, při které se uchazeč o místo více uvolní a je schopen hovořit otevřeněji. Nevýhodou představuje například přítomnost jediného posuzovatele, který se může nechat ovlivnit osobními sympatiemi či antipatiemi.

2. **Pohovorových panelů** se nejčastěji účastní skupina dvou nebo více lidí. Skupinu tvoří obvykle personalista a linioví manažeři, popřípadě přímý nadřízený budoucího zaměstnance, psycholog či expert, který dobře zná požadavky na danou pozici. Panel nám umožňuje objektivnější pohled na posuzovaného kandidáta než pohovor typu 1+1, protože dojmy a pocity z uchazeče můžete probrat s ostatními účastníky pohovoru, a je tedy spravedlivější.

3. Mnohem formálnějším a rozsáhlejším typem pohovorového panelu je **výběrová komise**, kterou svolávají a pověřují orgány podniku. Jediná výhoda tohoto typu

spočívá v porovnávání poznatků z uchazečova vystoupení před komisí. Naopak nevýhod má hned několik, např.: členové komise často pokládají neplánované a náhodné otázky, předsudky dominujících členů mohou často přebít názory ostatních členů, členové často mohou způsobit nervozitu kvalitních uchazečů, kteří by při méně formálním pohovoru jistě vynikli apod.

2.5.5 Životopis

Životopis podává informace o osobním a profesním vývoji uchazeče. V současné době zaměstnavatelé preferují strukturovaný životopis. Analýza životopisu a jeho porovnání s informacemi v ostatních materiálech slouží k námětům a sestavení otázek pro výběrový pohovor. Při hodnocení životopisu se zaměřujeme na následující skutečnosti:

- jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele,
- zda ukončil započaté studium,
- zda je ve změnách kontinuita a zaměření na určitý cíl,
- na délku trvání pracovního poměru,
- důvody ve změnách jednotlivých funkcí, profesí,
- zda je plynulá návaznost mezi úseky ve vzdělávání a zaměstnání (existence časových mezer),
- neobvyklé termíny ukončení pracovního poměru,
- shodnost časových údajů v životopise s časovými údaji na pracovních posudcích a dokladech o vzdělání,
- zda chybějí pro určité úseky ve vzdělávání a zaměstnání důkazy o jiných aktivitách,
- existence zvláštních důvodů, které proběhly souběžně se změnou vzdělávání a zaměstnání. [5]

2.5.6 Dotazník

Od uchazečů získáváme přesně vymezené údaje a směřujeme je k odpovědím na námi specifikované otázky. Dotazník shromažďuje informace o stávajícím pracovním poměru, výpovědní době a termínu ukončení pracovního poměru. Zaměřuje se také na možný termín nástupu, důvody změny zaměstnání, zájem o nové pracovní místo, na to, zda již uchazeč někdy v minulosti projevil zájem o organizaci nabízenou pracovní pozici i na to, odkud uchazeč zná danou organizaci, kdo zaměstnance doporučil. [5]

2.5.7 Assessment centrum

Podstatou této metody je posouzení a hodnocení více lidí více hodnotiteli najednou. V assessment centru (AC) je používáno různých úkolů, jež zachycují a simulují zásadní aspekty práce na dané pozici. Mezi úkoly patří hraní rolí a skupinové úkoly. Díky pozorování chování uchazečů nám tato metoda umožňuje posuzovat, do jaké míry jsou uchazeči vhodní do daného podniku a jeho kultury a jaké bude pravděpodobně jejich budoucí chování v práci.

Při této metodě je možno využít i ostatních metod jako je např. strukturovaný pohovor, ukázka práce či psychologické testy.

Pro uchazeče má assessment centre výhodu v tom, že je převedeno na pracovní místo a tak získají možnost seznámit se více s organizací a jejími hodnotami. Snáze se pak budou rozhodovat při otázce, zda v organizaci pracovat chtějí či nechtějí. Výkony, které uchazeči podali, jsou měřeny v několika úrovních. Měříme jejich schopnosti, které jsou organizací požadovány pro splnění potřebné úrovně výkonu na určitém pracovním místě nebo na konkrétní úrovni v podniku. [1]

2.5.8 Testy pracovní způsobilosti

Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení spolehlivosti informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze ověřit při pohovoru. [1]

2.6 Metody sociologického průzkumu

Výhody a nevýhody výběrového rozhovoru

Výběrový rozhovor může přinášet mnoho výhod, pokud je však dopředu dobře připraven. Pojí se k němu i nevýhody, které lze snižovat pomocí strukturovaného výběrového rozhovoru, školením osob, které vedou rozhovor, nebo jejich výcvikem. Mezi hlavní **nevýhody** se řadí nedostatečné dovednosti osoby, která rozhovor vede. Nebo vedoucí výběrového rozhovoru začne uchazeče o pracovní místo posuzovat subjektivně. Může docházet k nedostatečné validitě z hlediska předvídání pracovního výkonu. A nevýhodou je i odchýlení se od získávání odpovídajících informací osobou vedoucí rozhovor. Naopak k **výhodám**, lze zařadit konkretizaci pracovního místa osobou vedoucí rozhovor při výběrovém rozhovoru, na kterou se uchazeči často ptají. Uchazeč má možnost osobního setkání, kde vedoucí pohovoru může posoudit, zdali je uchazeč vhodný a jestli zapadne mezi spolupracovníky. Dále pak výběrový rozhovor umožňuje osobě, která rozhovor vede, získat

podrobné informace uchazeči, jeho zkušenostech a prozkoumat, zda jsou schopnosti v souladu s požadavky na dané pracovní místo.

Výhody a nevýhody dotazníku

I malý počet výzkumníků může provádět dotazníkový průzkum, což i tak umožní získat data od velkého počtu lidí. Velkou důležitostí zde hraje vysoká míra anonymity a především časová nenáročnost. Ta patří mezi jednu z největších **výhod** dotazníkového šetření spolu s finanční náročností. Výsledky získané z výzkumu jsou vysoce reprezentativní i pro zbytek populace či určitou specifickou skupinu. S těmito získanými výsledky lze statisticky pracovat dále nebo jdou tyto výsledky analyzovat a kvantifikovat. Nakonec je možné dotazník používat opakovaně například pro srovnání šetření.

Mezi **nevýhody** patří pochybná přesnost ve výzkumném šetření. Z důvodu malého procenta zodpovězených otázek jsou výsledky založeny jen zhruba na polovině původního vzorku. Dále je nutno poukázat na jejich obsáhlost, stereotypnost až učebnicový charakter odpovědí apod. U dotazníků dochází k možnosti zkreslení ze stran respondentů, kteří sdělují jen svůj osobní či individuální pohled na danou situaci a chtějí se vykreslit v lepším světle. Samozřejmě se počítá i s tím, že respondenti odpovídají lživě. [1]

3. Charakteristika organizace

Tato kapitola bude obsahovat profil společnosti PTÁČEK – velkoobchod, a.s. (dále jen Ptáček), historii, organizační strukturu, zaměření společnosti a její působení v ČR, které jsem si vybrala pro vyhotovení praktické části mé diplomové práce.

3.1 Historický vývoj organizace Ptáček

Obr. 3.1 – logo společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s.



Zdroj: interní materiály organizace Ptáček – velkoobchod, a.s.

Firma **Ptáček** byla založena v roce 1992 jako rodinná firma zabývající se prodejem převážně vodoinstalačního materiálu. Do obchodního rejstříku byla zapsána 5. září 1997, jako PTÁČEK - velkoobchod, s.r.o. Společnost s firmou PTÁČEK - velkoobchod, s.r.o., se sídlem Brno - Kohoutovice, IČ 25501143, která byla vedena v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně v oddílu C, rozhodnutím valné hromady společnosti ze dne 29. 03. 2004 v souladu s ustanovením § 69d obchodního zákoníku změnila svou právní formu na akciovou společnost s firmou PTÁČEK-velkoobchod, a.s. V průběhu devadesátých let firma prosperovala a rozvíjela se až do dnešní podoby, kdy se vyprofilovala jako stabilní oblastní prodejce vybavení koupelen včetně obkladů a dlažeb a topenářského sortimentu. Největší rozvoj firma zaznamenala v letech 1998 – 1999. V té době začala nabízet kompletní sortiment stavebních materiálů a vybavení koupelen. Svým zbožím začala zásobovat velké stavby a navázala spolupráci s významnými stavebními firmami.

V současné době patří tato firma mezi největší velkoobchody v oblasti topení, plyn, voda, inženýrské sítě a sanita v České republice a na Slovensku. Společnost má hlavní sídlo v Brně – Modřicích. Zde se nachází vedení společnosti, ekonomické oddělení, mzdové a personální oddělení, oddělení prodeje, oddělení nákupu, IT oddělení, marketingové oddělení, hlavní logistické oddělení.

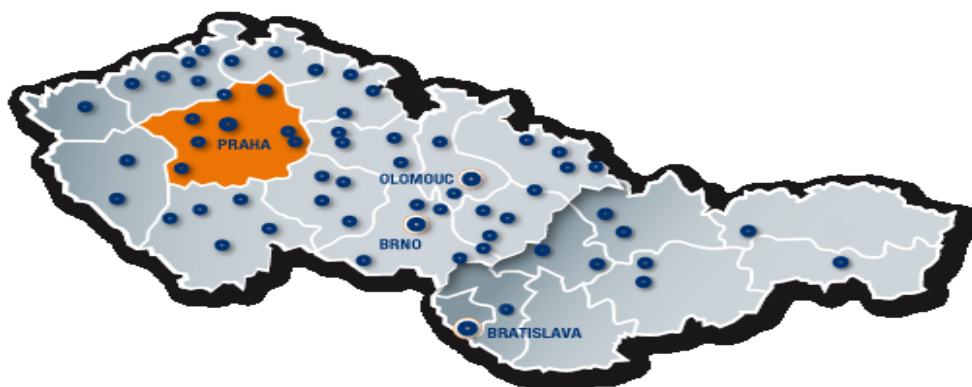
Firma svůj sortiment a služby nabízí zákazníkům ve stále se rozšiřující síti poboček. Tato síť, pokrývající celou republiku, garantuje zákazníkům stejné nákupní podmínky a plný sortiment při nákupu v kterékoli z nich. Součástí obchodní sítě jsou i samoobslužné prodejny, tzv. instalatércentra, umožňující rychlé a operativní vyřízení zejména drobnějších zakázek.

Společnost rozšířila své služby také na území Slovenska, kde působí pod názvem PTÁČEK – velkoobchod, a.s. se sídlem v Bratislavě. V současnosti má firma pobočky v Banské Bystrici, Bratislavě, Martině, Popradě, Trenčíně a Žilině.

Kompletní vybavení koupelen nabízí společnost rovněž prostřednictvím studií koupelen, která patří k největším v České republice. Společnost disponuje sítí více než 50 poboček. Plný sortiment, celorepublikové pokrytí a profesionální prodejní servis: to jsou znaky společnosti PTÁČEK – velkoobchod a důvody jejího postavení lídra na trhu. Heslem společnosti je: ať jste velká stavební firma, developer, topenář či instalatér nebo konečný uživatel, každému z vás máme co nabídnout.

Společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. je členem Asociace odborných velkoobchodů a přidruženým členem Asociace montážních firem

Obr. 3.2 – pobočky společnosti Ptáček



Zdroj: interní materiály organizace PTÁČEK – velkoobchod, a.s.

3.2 Předmět podnikání

- Výroba, obchod a služby
- Silniční motorová doprava nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí
- výroba elektřiny
- hostinská činnost

Zaměření zaměstnanců se bude týkat pouze jedné oblasti předmětu podnikání, a to výroba, obchod a služby. Kde budou zaměstnanci rozděleni na technicko-hospodářské pracovníky (dále jen THP) a dělníky.

Obr. 3.3 - ukázka koupelnového studia



Zdroj: www.ptacek.cz

3.3 Organizační struktura

Statutární orgán – **představenstvo**:

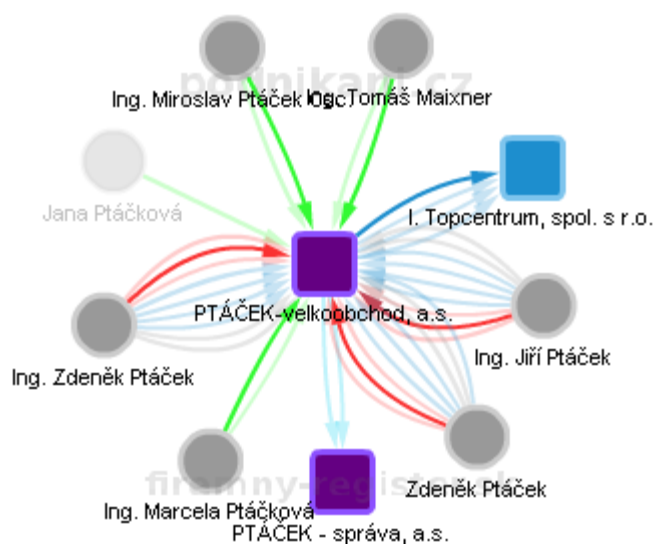
- předseda představenstva Ing. Zdeněk Ptáček
- člen představenstva Ing. Jiří Ptáček
- člen představenstva Ing. Zdeněk Ptáček

Společnost zastupuje každý člen představenstva samostatně.

Dozorčí rada:

- předseda dozorčí rady Ing. Miroslav Ptáček
- člen dozorčí rady Ing. Marcela Ptáčková
- člen dozorčí rady Ing. Tomáš Maixner.

Obr 3.4 – Vizualizace vztahů ve společnosti Ptáček



Zdroj: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/rejstrik-firem/DO-27749231-ptacek-sprava-as/>

V obrázku 3.4 jsou znázorněny vztahy v organizaci. Fialové čtverce znázorňují samotnou společnost Ptáček a její správu. Modrý čtverec je už dceřiná společnost

I. Topcentrum, spol. s.r.o. Zelené čáry směřující do středu firmy odpovídají dozorčí radě, do které patří výše uvedení členové. A červené čáry směřující opět do středu organizace Ptáček znázorňují členy představenstva. Jimiž jsou už výše uvedené osoby.

3.4 Zaměstnanci v organizaci a jejich struktura

Společnost Ptáček zaměstnává k 31. 3. 2014 celkem 1 100 zaměstnanců. Díky interním materiálům byla možnost zjistit vývoj počtu zaměstnanců a počet řídicích pracovníků v dané organizaci za posledních 7 let. Zaměstnanci organizace se dělí na dvě skupiny THP a dělníci. Ve sledované pobočce v Ostravě – Porubě k tomuto dni v TH pozicích pracuje celkem 29 osob a v dělnických pozicích pracuje 24 osob.

Ve společnosti nastala změna, která bude ovlivňovat i data v následující souhrnné tabulce 3.3. Společnost Ptáček – velkoobchod, s.r.o. založila dceřinou společnost I.Topcentrum s.r.o., ve Slovenské republice v Bratislavě. Došlo ke změně právní formy, a to od 1. 1. 2008 se společnost přeměnila na akciovou společnost s názvem PTÁČEK - velkoobchod, a.s. Toto zapříčiní i důvod navýšení řídicích pracovníků, kterých bude potřeba k reorganizaci společnosti.

Tab. 3.3 – Souhrnný přehled zaměstnanců

	Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	Osobní náklady celkem v tis. Kč	Z toho řídicích pracovníků	Osobní náklady celkem v tis. Kč
r. 2007	666	241 740	3	2 715
r. 2008	763	287 872	3	2 788
r. 2009	754	286 721	32	19 833
r. 2010	837	356 887	28	82 266
r. 2011	868	507 835	29	193 474
r. 2012	949	635 916	33	287 594
r. 2013	1020	409 905	35	269 835

Zdroj: vlastní zpracování - interní materiály

Ze souhrnného přehledu zaměstnanců z Tab. 3.10 lze pozorovat postupný nárůst zaměstnanců od roku 2007 a po rok 2013, kdy je průměrný přepočtený počet zaměstnanců 1020. Oproti roku 2007 vyrostl o 354 zaměstnanců. Tento stále se zvyšující počet zaměstnanců vypovídá o prosperující organizaci, která se rozvíjí spolu se svými zaměstnanci. Růst je zapříčiněno především z organizačních důvodů, dále má organizace dostatečně velký

objem zakázek, což má za následek vzestup objemu výroby a následně i zvýšený počet zaměstnanců.

V roce 2008 měla společnost pouze 3 řídící pracovníky a z Tab. 3.5 je zřejmé, že jejich počet se navýšil o 29. S tím korespondují i jejich náklady, které se vyšplhaly na 19 833 tis. Kč. Opak je průměrný počet zaměstnanců, který klesl o 9 zaměstnanců. Stejný vývoj má i položka nákladů spojená s celkovým počtem zaměstnanců, která klesla o 1 151 tis. Kč. Tyto změny byly velkou měrou ovlivněny výše uvedenými restrukturalizacemi ve společnosti Ptáček.

4. Analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tato kapitola se zabývá analýzou procesů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Analýza procesů by měla sloužit k následnému návrhu doporučení, která mohou pomoci vedení organizace tento proces zefektivnit a odstranit nedostatky.

Materiály a informace nutné k této analýze byly získány na základě řízeného pohovoru s vedoucím obchodní pobočky, Romanem Strakou v Ostravě - Porubě. Dále pomocí dotazníkového šetření na jedné z poboček firmy. Dodatečná komunikace probíhala přes elektronickou poštu.

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve sledované organizaci se logicky musí mírně lišit. A to podle toho, zda společnost hledá nového zaměstnance na pozici TH pracovníka nebo do dělnických profesí. Dále se liší také tím, zda chce společnost vybírat z řad svých vlastních zaměstnanců (vnitřní zdroje) nebo hledá nové zaměstnance mimo organizaci (vnější zdroje).

4.1 Použité metody

Pro získání informací k posouzení a analýze současného stavu byly použity následující metody:

- **Rozhovor** byl veden s vedoucím obchodní pobočky. Panem vedoucím mi byly podány podrobné informace spojené s chodem personálního úseku společnosti, podrobně popsán postup získávání a výběru zaměstnanců.

Řízený rozhovor probíhal na profesionální úrovni v přátelské atmosféře. Vedoucí pobočky byl vstřícný a na otázky průběhu výběrového řízení, které i on nejčastěji podstupuje s uchazeči, bohatě odpovídal. Tato osoba byla mnou vybrána jako nejvhodnější, jelikož má mnoho praxe a jak už bylo řečeno, daných pohovorů s adepty o pracovní místa v jejich společnosti přímo podstupuje. Na tomto základě byly použity jeho užitečné komentáře k dotazníkovým otázkám.

- **Dotazník** byl použit na zhruba celkový počet zaměstnanců a rozdán do všech úseků společnosti. Byl zaměřen tedy celoplošně na všechny členy společnosti a sloužil k posouzení spokojenosti s dosavadním procesem získávání a výběru, který tito zaměstnanci podstoupili na své cestě za zaměstnáním ve sledované organizaci.

Pro konkrétnější analýzu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s. byla použita dotazníková metoda, která je jednou z nejužívanějších

metod a je zcela anonymní. Dotazníky měli zaměstnanci k dispozici jak v tištěné podobě, ale také byly k dispozici v elektronické podobě, na mnou zaslaném odkazu.

4.2 Analýza procesu získávání zaměstnanců

Získávání a následný výběr zaměstnanců sehrává velkou roli jak v jiných organizacích, tak i ve společnosti Ptáček. Jedním ze základních cílů organizace je kvalitní získávání potenciálních uchazečů o volné pracovní pozice. V této podkapitole bude rozebrán systém získávání a výběru zaměstnanců u sledované pobočky v Ostravě – Porubě. Informace byly získány na základě polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím pobočky.

4.2.1 Popis pracovního místa

Popisem pracovního místa jsou zaúkolováni vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení. Popis pracovního místa je vypracováván na základě znalostí a zkušeností s danou pozicí. Dále slouží k ujasnění činností, které má daný pracovník vykonávat. Je však i důležitým zdrojem při procesu získávání a výběru pracovníka. Obsahuje jasné požadavky, jaké by měly být kladeny na uchazeče, zájímajícího se o práci na dané pozici. Popis pracovního místa představuje tedy souhrn činností, které na tomto místě zaměstnanec vykonává. Dané požadavky se musí primárně lišit u THP a dělníků. Ve firmě vyžadují minimální vzdělání ukončené výučním listem, nejlépe v oboru, pro pozice dělníků. Pro THP je firmou vyžadováno vzdělání ukončené minimálně maturitou, dále znalost práce na PC a výhodou je znalost cizího jazyka (anglický, německý, ruský, polský jazyk).

V případě uvolnění dříve obsazeného pracovního místa musí vznést vedoucí oddělení ústní požadavek k řediteli společnosti. Čeká se na schválení jeho obsazení a poté se rozbíhá proces hledání nového pracovníka. Následuje tedy volba metod, která povede k získání žádaného pracovníka.

Zdali se vedení organizace rozhodne pro pokrytí potřeby novým zaměstnancem, musí však zvážit, odkud bude uchazeč vybírán. Vedení má k dispozici výběr z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

4.2.2 Volba metod získávání

Existuje řada možností, jak přilákat uchazeče na volná pracovní místa, jak již bylo zmíněno v teoretické části. Ve společnosti Ptáček využívají několik metod. Lze zde tedy zařadit spolupráci s Úřadem práce, jedná se o poměrně využívanou metodu. Přednost se ale dává spíše inzerátům na internetu, a to jak na pracovních portálech typu jobs.cz a práce.cz, tak

i na konkrétních stránkách společnosti – ptacek.cz. Zde je k dispozici nabídka na různých pracovních pozicích po celé České republice, kde má společnost rozmístěny své pobočky. Důvodem inzerování pracovních nabídek na internetu je poměrně narůstající trend získávání zaměstnanců přes internet. Na webových stránkách si uchazeči mohou zřídit svůj životopis v elektronické podobě a nabízet ho různým organizacím. Další metodou jsou i personální agentury, s těmi společnost spolupracuje také, ale jen zřídka. Tyto agentury jsou využívány jen k získávání uchazečů na vyšší pozice. Ve společnosti dochází i k situaci, kdy se zájemci o zaměstnání ozývají sami. V tomto případě je uchazeči předán dotazník k vyplnění. Ten je k dispozici v příloze č. 5. Spolu s ním uchazeč zanechává svůj životopis a oba dokumenty jsou evidovány pro případ, že se naskytne volné pracovní místo.

4.2.3 Požadované dokumenty

Co se týče požadovaných dokumentů od uchazečů žádajících o práci, odvíjí se od typu obsazované pracovní pozice. Avšak základním dokumentem u obou pozic je životopis, který by měl obsahovat informace, týkající se vzdělání, znalostí, dovedností a dosavadní praxe.

Další dokumenty jako jsou například výpis z trestního rejstříku, potvrzení o zdravotní způsobilosti a další, které jsou uvedeny v přílohách č. 2, č. 3, č. 4. Na kvalifikovanější pozice a na místa vedoucích jednotlivých poboček vyžaduje organizace i motivační dopis. Naopak na méně kvalifikované pozice se vyžaduje od uchazečů životopis, osobní dotazník (příloha č. 4) a v některých odůvodněných případech i výpis z rejstříku trestů. Vedení organizace využilo i možnost dotazníku pro uchazeče (příloha č. 5).

4.3 Analýza procesu výběru zaměstnanců

Mezi klíčové personální činnosti lze zařadit i výběr nových zaměstnanců do organizace. Tato činnost má podstatný vliv na kvalitní personální základnu organizace. Musí se proto brát zřetel, aby budoucí zaměstnanec byl schopen splňovat dané požadavky. Dále aby byl schopen pracovat v týmu, seznámil se a splynul s firemní kulturou a snažil se o vytvoření příjemné atmosféry v organizaci.

Na proces získávání navazuje výběrový proces v době, kdy jsou nejvhodnější uchazeči vybráni k zařazení do výběrového procesu.

Důvodem rozdílnosti v procesu výběru zaměstnanců hraje důležitou roli, zdali je volné pracovní místo obsazováno TH pracovníkem, či dělníkem. Nebo zda organizace hledá pracovníky na hlavní pracovní poměr či na dohody o provedení práce (DPP) a dohody o pracovní činnosti (DPČ). Zodpovědnost za výběr pracovníků má vedoucí pobočky, který je

při každém výběrovém pohovoru s uchazeči. Firma si každého účastníka, kterého pustila předvýběrem, pozývá telefonicky na daný čas. Telefonát je zprostředkován přímo vedoucím pobočky nebo jeho sekretářkou.

4.3.1 Průběh výběrového řízení

Při výběru zaměstnanců se organizace spoléhá na metodu výběrového rozhovoru. U výběrových rozhovorů je vedoucí pobočky u THP, popřípadě i regionální ředitel. Na dělnické pozice je přítomen opět vedoucí pobočky a vedoucí skladu, k němuž je vybírán nový zaměstnanec.

Dané výběrové řízení probíhá na pobočce dané organizace. Tedy před panelem posuzovatelů, což jsou již zmíněný vedoucí pobočky a vedoucí skladu, pracovník daného útvaru. Co se týče průběhu a obsahu, jedná se zpravidla o polostrukturovaný rozhovor, kde tazatelé kladou své předem připravené otázky a ty jsou doplněny o otázky, které vyplívají z rozhovoru nebo osobního dotazníku (příloha č. 4). Rozhovor trvá zhruba 15-30 minut u dělnických pozic a 30-60 minut u pozic THP.

V úvodu rozhovoru se tazatelé představí uchazeči a snaží se navodit příjemnou, odlehčenou atmosféru úvodními otázkami. Následuje zavedený postup vycházející z předem připravených otázek.

Výběrový rozhovor pro dělnické pozice

U výběrového rozhovoru na dělnické profese se účastní, jak už bylo výše zmíněno vedoucí pobočky a vedoucí skladu. Zde se přiklání organizace k metodě výběrového rozhovoru. Nejvhodnější uchazeči dle životopisů jsou k němu pozváni. Doba rozhovoru je 15-30 minut. U každého z uchazečů mají tazatele připraven záznamový arch, kde si značí komentáře o prvních dojmech a komunikaci s uchazeči o danou pracovní pozici. Slouží však jen pouze orientačně. Dále si zde hodnotitelé zapisují doplňující informace k životopisům. Otázky se obsahově zaměřují na předešlé zaměstnání a praxe, data možného nástupu. Vedoucím skladu je uchazeč poté vyzván k základním praktickým činnostem běžného provozu. Zjišťují jeho dovednosti (řidičský průkaz na VZV, orientace ve výrobní dokumentaci).

Výběrová pohovor pro THP

Výběr THP je založen opět na metodě výběrového rozhovoru. Zde se ho účastní opět vedoucí pobočky a v ojedinělých případech i regionální ředitel. Jedná se především o výše

orientované pozice. Doba trvání rozhovoru je zpravidla 30-60 minut. Někdy jsou uchazeči vybíráni i pomocí personálních agentur, se kterými organizace spolupracuje. Ta doporučí několik vyhovujících uchazečů na základě požadavků organizace. Opět zde tazatelé používají záznamový arch pro hodnocení uchazečů. Jedná se o hodnocení jejich znalostí, projevu, praxi v profesi, komunikativní dovednosti a dojmu, který během rozhovoru zapůsobí na samotné tazatele. Tazatelé především lpí na připravenosti uchazečů na rozhovor, jak znalostmi o organizaci, tak pohotovým jednáním a kladným přístupem. Samozřejmě hodnotí i uchazečovi silné a slabé stránky, které jim pak pomáhají při rozhodování o výběru toho správného.

4.3.2 Činnosti následující na konci rozhovoru

Ke konci rozhovoru následuje uvolnění atmosféry tazateli při případné napjaté situaci. Následuje poděkování za spolupráci a zájem. Dále informuje uchazeče o kontaktování e-mailem nebo telefonem o výsledku pohovoru. Na základě jednotlivých uchazečů a jejich kvality následuje porovnání, které provádí vedoucí pobočky a spolu s ním přisedící. V této organizaci je dávana přednost zkušeným pracovníkům s praxí a kladným dojmem z rozhovoru.

Po finálním rozhodnutí vedoucího pobočky jsou uchazeči o úspěšném výběrovém řízení zpravidla informováni telefonicky jím samým. Následuje konečná schůzka, na které probíhá krátký rozhovor a poté i podepsání pracovní smlouvy. Zde je nutné, aby uchazeč předložil všechny potřebné doklady. Následně je postupně představován budoucímu kolektivu v organizaci.

4.4 Konstrukce dotazníku

Dotazník je rozdělen do dvou různých částí. První část se zaměřuje na osobní názory a zkušenosti v oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s. Především tedy se zaměstnanci podělili o své kritéria výběru zaměstnání a zkušenosti s výběrovým řízením u sledované organizace.

V konečné části dotazníku je pět identifikačních otázek, kde se ptám na věk, pohlaví, dosažené vzdělání, počet let, po které je zaměstnanec ve firmě zaměstnán a nakonec na jaké pracovní pozici zaměstnanec pracuje.

Celý dotazník naleznete v příloze č. 1.

4.5 Výsledky dotazování

Jak už bylo zmíněno, v organizaci byly rozdány dotazníky v tištěné podobě a to 60 kopií. Zpět se mi vrátilo 29 kopií. Ostatní zaměstnanci, kteří upřednostňovali dotazníky prostřednictvím internetu, mohli vyplnit dotazník tam. Na internetový odkaz k vyplnění dotazníku odpovědělo 24 respondentů. Dohromady se mi tedy vrátilo 53 kopií dotazníku.

1. Jaké kritérium je pro Vás nejdůležitější při výběru zaměstnání?

Graf 4.1 – Otázka č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.4 – Otázka č. 1

Jaké kritérium je pro vás nejdůležitější při výběru zaměstnání?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	benefity	10	18,9	18,9	18,9
	dobrý kolektiv	5	9,4	9,4	28,3
	možnost profesního růstu	12	22,6	22,6	50,9
	mzdové ohodnocení	23	43,4	43,4	94,3
	pověst (image) firmy	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

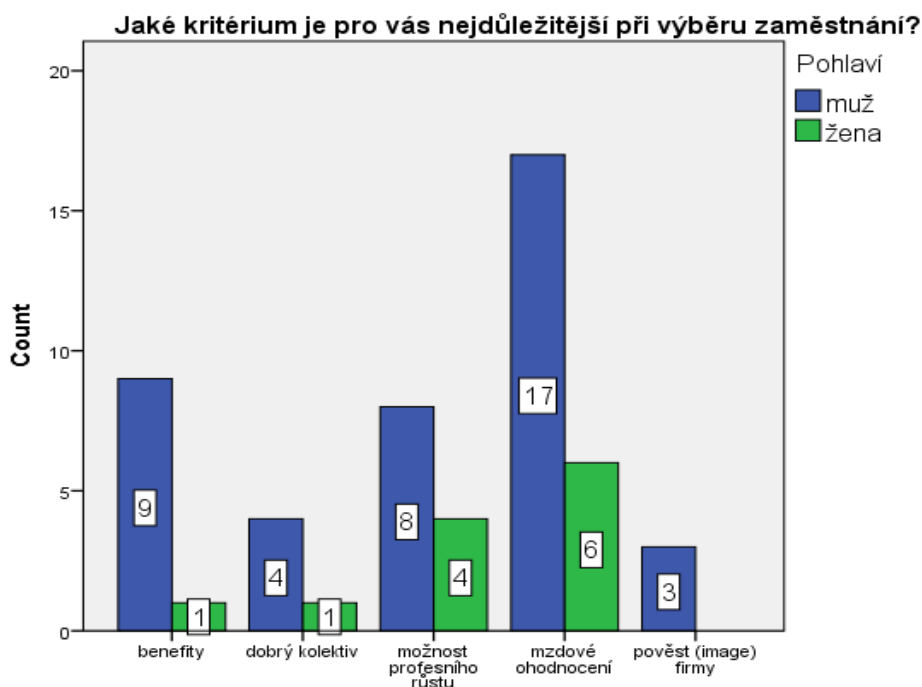
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.1 a tabulky 4.4 lze vyčíst, že pro 23 respondentů (43,4 %) je při výběru zaměstnání nejdůležitějším kritériem mzdové ohodnocení. Na druhém místě nemožnost profesního růstu pro 12 respondentů (22,6 %). Pro 10 respondentů (18,9 %) jsou benefity, pro

5 respondentů (9,4 %) je dobrý kolektiv a pouze pro 3 respondenty (5,7%) pověst (image) firmy. Přitom především dobrý kolektiv může být v zaměstnání často důležitý. Jelikož lidé v zaměstnání tráví přibližně třetinu svého života. Mnohokrát jsou lidé se spolupracovníky častěji než s vlastní rodinou. Tento fakt si zřejmě uvědomilo jen 9,4 % z nich.

V Moravskoslezském kraji je poměrně vysoká nezaměstnanost a lidé upřednostňují mzdové ohodnocení, na které se u pohovorů ptají nejčastěji. Další důležité kritérium, které nelze opomenout je profesní růst. Tento kariérní vzestup upřednostňují především mladší zaměstnanci a absolventi škol. Mají tendenci nezaostat na jednom místě, ale neustále se vyvíjet a zdokonalovat, a tedy i kariérně stoupat. S tím je i úzce spojeno mzdové ohodnocení.

Graf 4.2 - Pohlaví

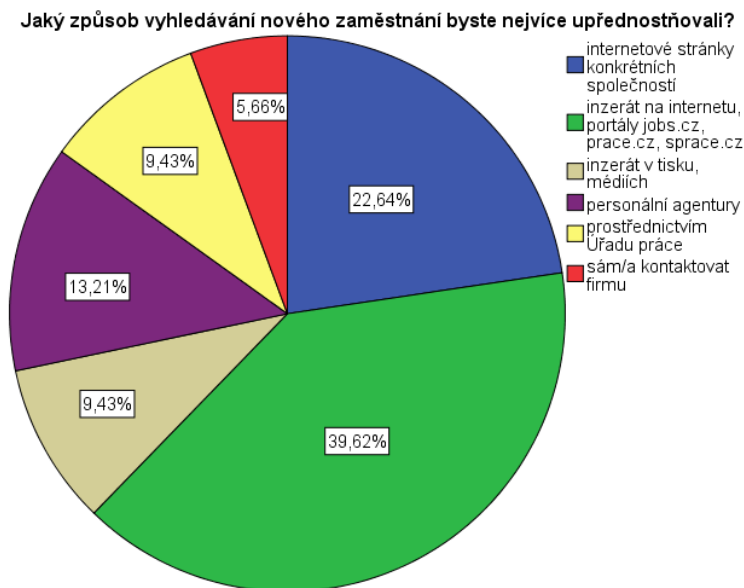


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.2 znázorňuje, jak odpovídali muži a ženy. Muži se nejvíce zajímají o mzdové ohodnocení v novém zaměstnání. Zde tak odpovědělo 17 z nich. Dále o benefity a možnost profesního růstu. Stejně odpovídaly i ženy, u kterých bylo na prvním místě mzdové ohodnocení a na druhém, možnost profesního růstu. Ve firmě jsou tedy pracovníci, kteří mají podobná kritéria při výběru zaměstnání.

2. Jaký způsob vyhledávání nového zaměstnání byste nejvíce upřednostňovali?

Graf 4.3 – Otázka č. 2



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.5 – Otázka č. 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	internetové stránky konkrétních společností	12	22,6	22,6	22,6
	inzerát na internetu, portály jobs.cz, prace.cz, sprace.cz	21	39,6	39,6	62,3
	inzerát v tisku, médiích	5	9,4	9,4	71,7
	personální agentury	7	13,2	13,2	84,9
	prostřednictvím Úřadu práce	5	9,4	9,4	94,3
	sám/a kontaktovat firmu	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

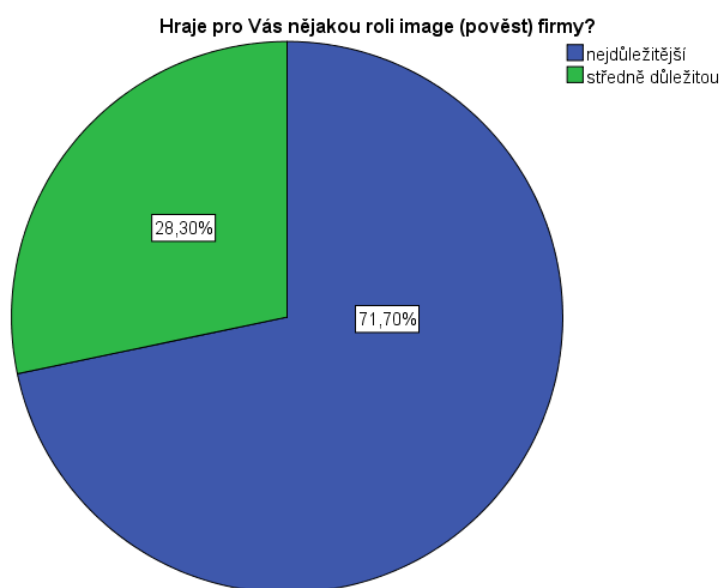
Jak lze vypožorovat z grafu 4.3 a tabulky 4.5, 21 respondentů (39,6 %) hledá zaměstnání skrz pracovní nabídky na pracovních portálech nebo inzertních webech, 12 respondentů (22,6 %) vyhledává zaměstnání internetové stránky konkrétních společností, 7 respondentů (13,2 %) využívá personální agentury, 5 respondentů (9,4 %) využívá služeb Úřadu práce, 5 respondentů (9,4 %) hledají zaměstnání v tisku nebo v mediích a 3 respondenti (5,7 %) kontaktují firmu osobně.

Z výše uvedených skutečností, lze usoudit, že při hledání zaměstnání využívají lidé nejvíce internet jako zdroj vyhledávání.

Tato otázka zjišťuje, jaký způsob uchazeči využívají při hledání zaměstnání. Z tabulky 4.5 a grafu 4.3 je tedy zcela patrné, že díky současnému trendu využívání technologií se lidé nejčastěji uchylují k využívání internetu a naopak méně hledají v tisku a médiích. 12 respondentů zaškrtnulo i možnosti personálních agentur a samotný Úřad práce. Je to z toho důvodu, že společnost s oběma subjekty plně spolupracuje a využívá jejich služby.

3. Hraje pro Vás nějakou roli image (pověst firmy)?

Graf 4.4 – Otázka č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.6 – Otázka č. 3

Hraje pro Vás nějakou roli image (pověst) firmy?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nejdůležitější	38	71,7	71,7	71,7
	středně důležitou	15	28,3	28,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

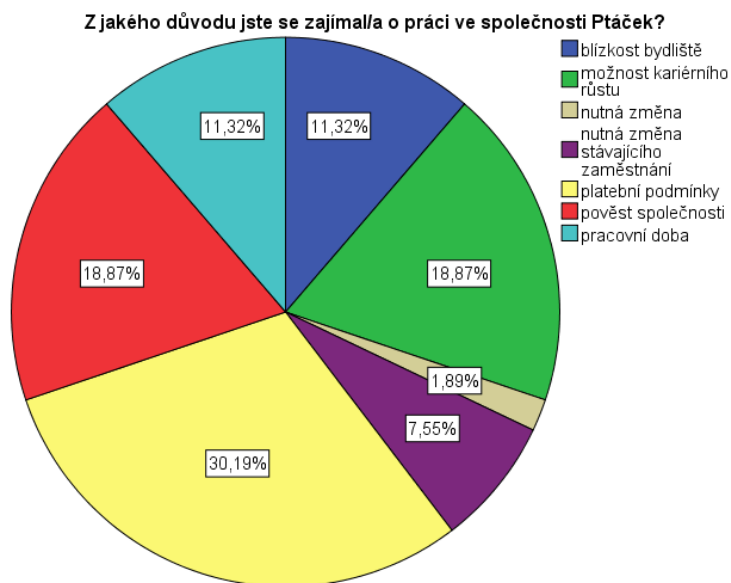
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypočítat z grafu 4.4 a tabulky 4.6 pro 38 respondentů (71,1 %) hraje při hledání zaměstnání nejdůležitější roli pověst dané firmy, o kterou se zajímají a pro 15 respondentů (28,3 %) hraje středně důležitou roli, tzn., že pro většinu respondentů je na prvním místě pověst firmy při hledání zaměstnání.

Cílem otázky číslo 3 bylo zjistit, jak je důležitá pověst neboli image firmy pro uchazeče při hledání práce. Společnost Ptáček velmi lpí na své pověsti a také si na ní zakládá. Stejného názoru jsou i samotní zaměstnanci firmy.

4. Z jakého důvodu jste se zajímal/a o práci ve společnosti Ptáček?

Graf 4.5 – Otázka č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.7 – Otázka č. 4

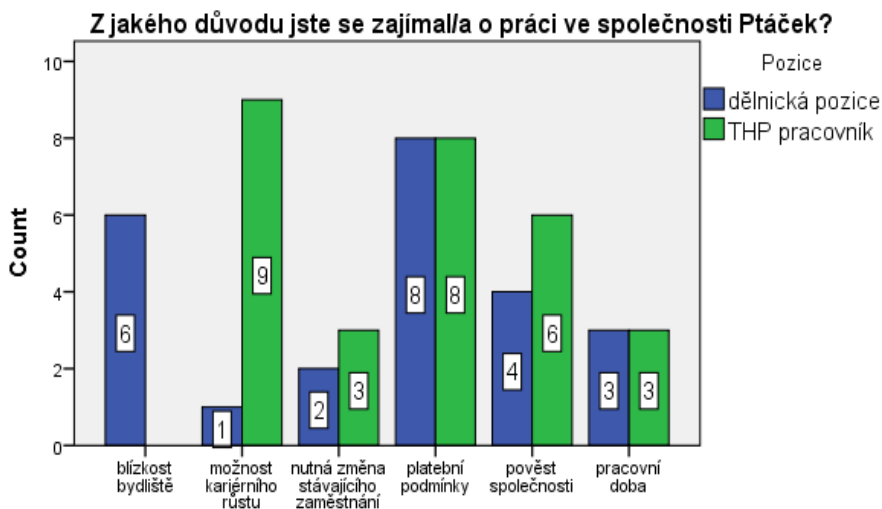
Z jakého důvodu jste se zajímal/a o práci ve společnosti Ptáček?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	blízkost bydliště	6	11,3	11,3	11,3
	možnost kariérního růstu	10	18,9	18,9	30,2
	nutná změna stávajícího zaměstnání	5	9,4	9,4	39,6
	platební podmínky	16	30,2	30,2	69,8
	pověst společnosti	10	18,9	18,9	88,7
	pracovní doba	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypočítat z grafu 4.5 a tabulky 4.7 se 16 respondentů (30,2 %) zajímá o práci ve společnosti z důvodu dobrých platebních podmínek, 5 respondenti (9,4 %) z důvodu nutné změny stávajícího zaměstnání, 10 respondentů (18,9 %) z důvodu dobré pověsti firmy, 10 respondentů (18,9 %) z důvodu možnosti kariérního růstu, 6 respondentů

(11,3 %) z důvodu délky pracovní doby a 4 respondenti (5,7 %) na základě doporučení známých.

Graf 4.6 – Pracovní pozice

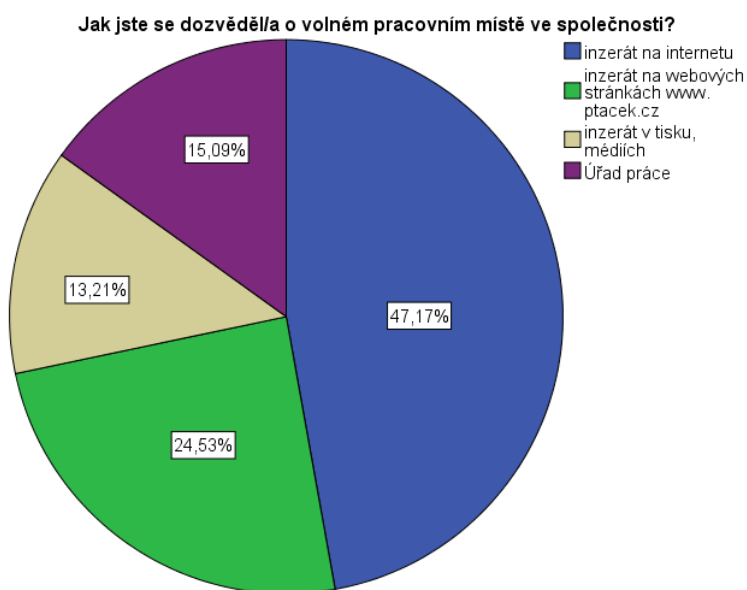


Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 4.6 byla zjištěna zajímavá anomálie, jelikož pro 9 žen je nejdůležitější možnost kariérního růstu. V možnostech platebních podmínek a pracovní doby se muži i ženy shodují. Dále pro 6 mužů je důvodem jejich zájmu o práci blízkost bydliště, naopak ženy na to neberou žádnou zřetel.

5. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti?

Graf 4.7 – Otázka č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování

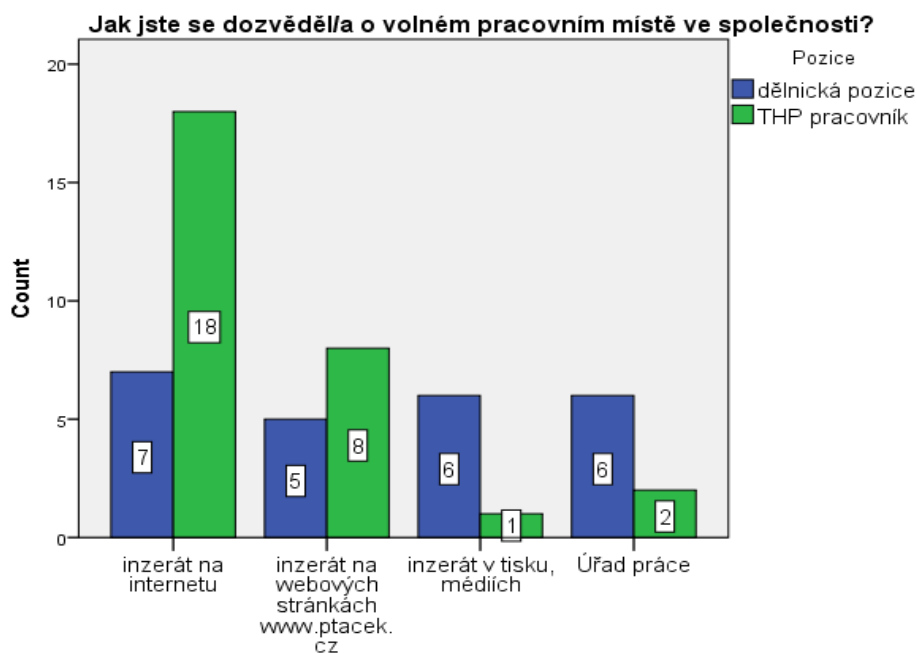
Tab. 4.8 – Otázka č. 5

Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	inzerát na internetu	25	47,2	47,2	47,2
	inzerát na webových stránkách www.ptacek.cz	13	24,5	24,5	71,7
	inzerát v tisku, médiích	7	13,2	13,2	84,9
	Úřad práce	8	15,1	15,1	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypočítat z grafu 4.7 a tabulky 4.8 se 25 respondentů (47,2 %) dozvědělo o pracovním místě společnosti z inzerátu na internetu. Dalších 13 respondentů (24,5 %) získalo informace volném pracovním místě z inzerátu na webových stránkách společnosti Ptáček (www.ptacek.cz), 8 respondentů (15,1 %) z Úřadu práce a zbylých 7 respondentů (13,2 %) z inzerátu v tisku či v médiích.

Graf 4.8 – Pracovní pozice

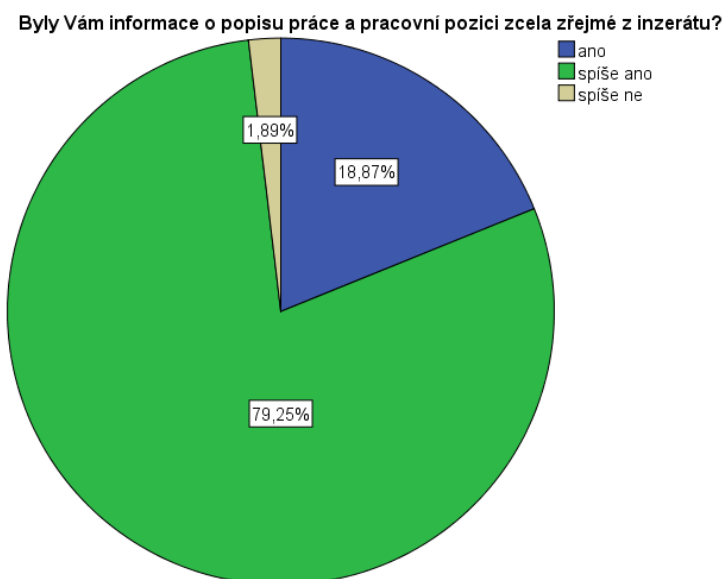


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.8 zobrazuje, že se 18 pracovníků na THP pozicích o volném pracovním místě dozvědělo z inzerátu na internetu. 8 z inzerátu na internetových stránkách firmy a zbylí tři z Úřadu práce a inzerátu v tisku či médiích. Zato dělnické pozice se o místě informují ze všech čtyř možností poměrně stejně.

6. Byly Vám informace o popisu práce a pracovní pozici zcela zřejmé z inzerátu?

Graf 4.9 – Otázka č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.9 – Otázka č. 6

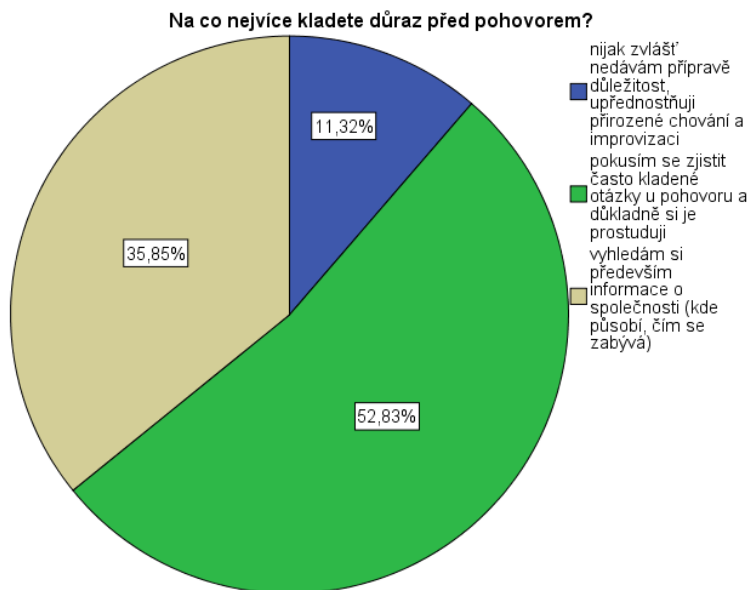
Byly Vám informace o popisu práce a pracovní pozici zcela zřejmé z inzerátu?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	10	18,9	18,9	18,9
	spíše ano	42	79,2	79,2	98,1
	spíše ne	1	1,9	1,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypočítat z grafu 4.9 a tabulky 4.9 pro 42 respondentů (79,2 %) byly informace o popisu a pracovní činnosti spíše zcela zřejmé, pro 10 respondentů (18,9 %) byly informace o popisu a pracovní činnosti zcela zřejmé. Pro jednoho uchazeče (1,9 %) nebyl zcela zřejmý popis práce a pracovních pozic. Zde by se organizace měla zaměřit na zřetelnější podávání informací ve svých inzerátech na internetu. Jejich zlepšení bude prezentováno v doporučení, ke zkvalitnění procesu výběru a získávání zaměstnanců ve sledované organizaci.

7. Na co nejvíce kladete důraz před pohovorem?

Graf 4.10 – Otázka č. 7



Zdroj: Vlastní zpracování

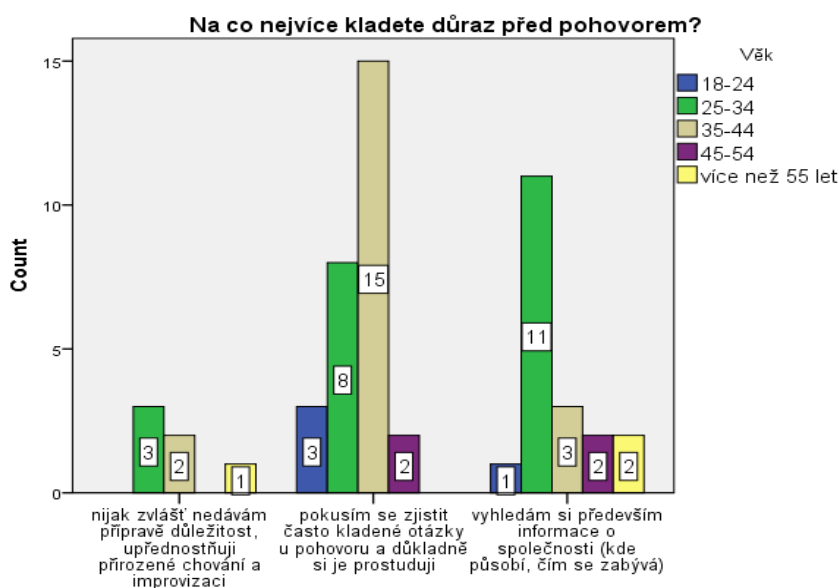
Tab. 4.10 – Otázka č. 7

Na co nejvíce kladete důraz před pohovorem?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nijak zvlášť nedávám přípravě důležitost, upřednostňuji přirozené chování a improvizaci	6	11,3	11,3	11,3
	pokusím se zjistit často kladené otázky u pohovoru a důkladně si je prostudují	28	52,8	52,8	64,2
	vyhledám si především informace o společnosti (kde působí, čím se zabývá)	19	35,8	35,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypořádat z grafu 4.10 a tabulky 4.10, 28 respondentů (52,8 %) klade důraz před pracovním pohovorem zjistit si často kladené otázky, které si poté důkladně prostudují. Dalších 19 respondentů (35,8 %) odpovědělo, že si vyhledá především informace o společnosti a 6 respondentů (11,3 %) se přiklonilo k možnosti, že nijak zvlášť nedává přípravě důležitost – upřednostňuje a spoléhá na přirozené chování a improvizaci. Na výběrové pohovory se spíše tito respondenti nepřipravují a spoléhají na své schopnosti a znalosti.

Graf 4.11 - věk

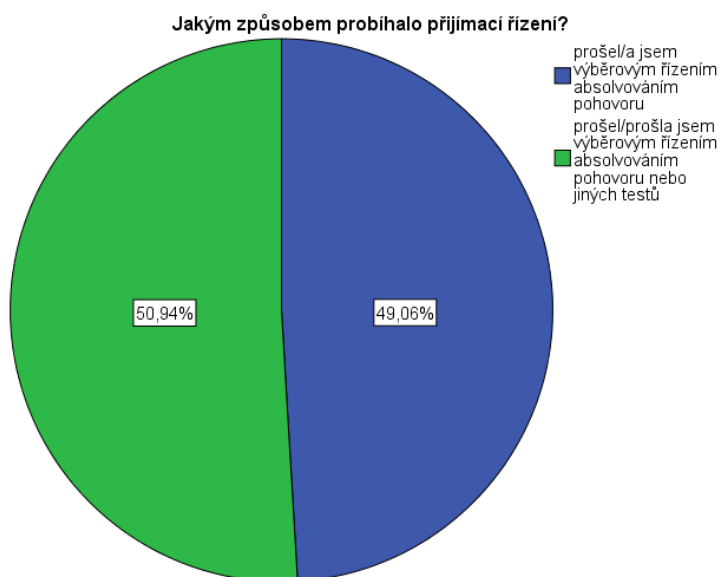


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.11 lze vypožorovat, že 15 uchazečů ve věku (35-44) si zjišťuje často kladené otázky u pohovoru a snaží se je důkladně prostudovat. U uchazečů ve věku (25-34) převažuje vyhledávání si základních informací o společnosti. U této možnosti se shodují i věkové skupiny (45-více než 55 let).

8. Jakým způsobem probíhalo přijímací řízení?

Graf 4.12 – otázka č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování

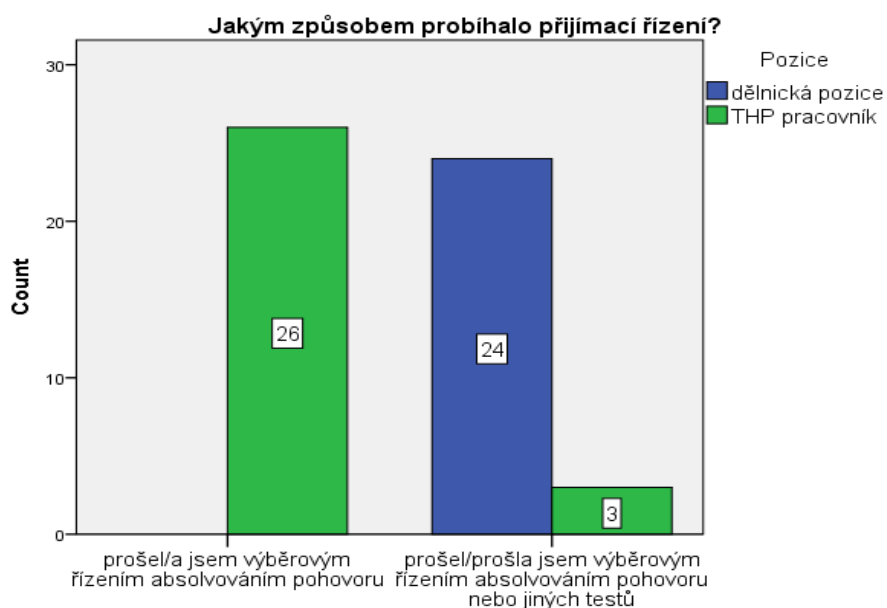
Tab. 4.11 – Otázka č. 8

Jakým způsobem probíhalo přijímací řízení?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	prošel/a jsem výběrovým řízením absolvováním pohovoru	26	49,1	49,1	49,1
	prošel/prošla jsem výběrovým řízením absolvováním pohovoru nebo jiných testů	27	50,9	50,9	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypočítat z grafu 4.12 a tabulky 4.11 odpovědělo 27 respondentů (50,9 %), že prošlo výběrovým řízením absolvováním pohovoru a či jiných testů a 26 respondentů (49,1 %) prošlo výběrovým řízením absolvováním pohovoru.

Graf 4.13 – Pracovní pozice

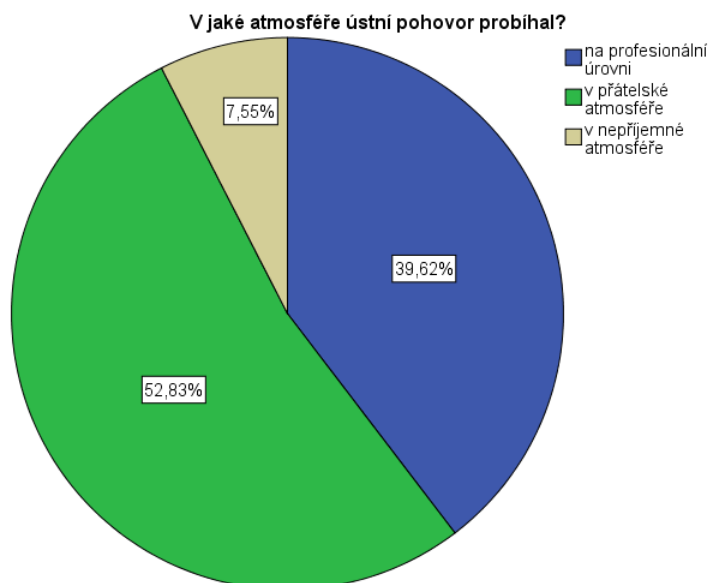


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.13 je zřejmé, že u většiny THP pozic proběhlo výběrové řízení absolvováním pohovoru. Všichni uchazeči na dělnických pozicích prošli výběrovým pohovorem a jiným testem.

9. V jaké atmosféře ústní pohovor probíhal?

Graf 4.14 – Otázka č. 9



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.12 – Otázka č. 9

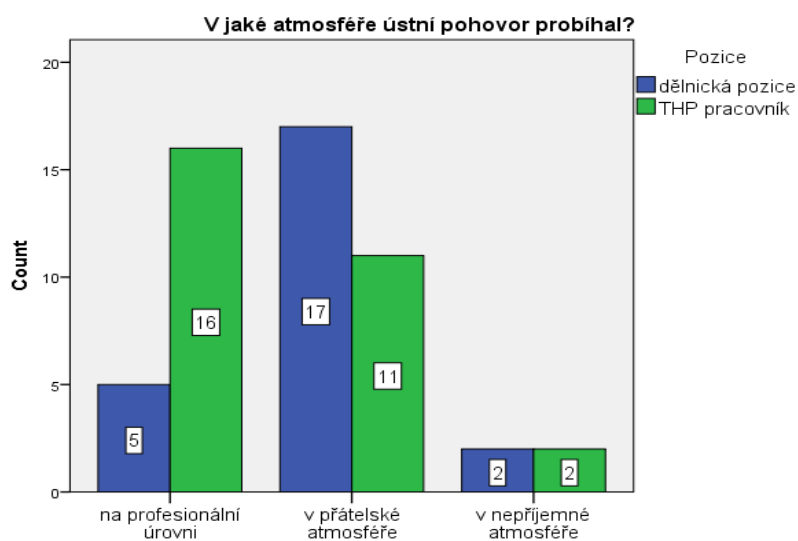
V jaké atmosféře ústní pohovor probíhal?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	na profesionální úrovni	21	39,6	39,6	39,6
	v přátelské atmosféře	28	52,8	52,8	92,5
	v nepříjemné atmosféře	4	7,5	7,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypočítat z grafu 4.14 a tabulky 4.12 u 28 respondentů (52,8 %) probíhal ústní pohovor v přátelské atmosféře, u 21 respondentů (39,6 %) na profesionální úrovni a u 4 respondentů (7,5 %) v nepříjemné atmosféře.

Důvodem nepříjemné atmosféry je nutnost osob vedoucích pohovor, dostat uchazeče do svízelných situací. Pohovor probíhá i pomocí případových studií, ve kterých musí uchazeč reagovat na nepříjemné zákazníky nebo řešit obtížné situace.

Graf 4.15 – Pracovní pozice

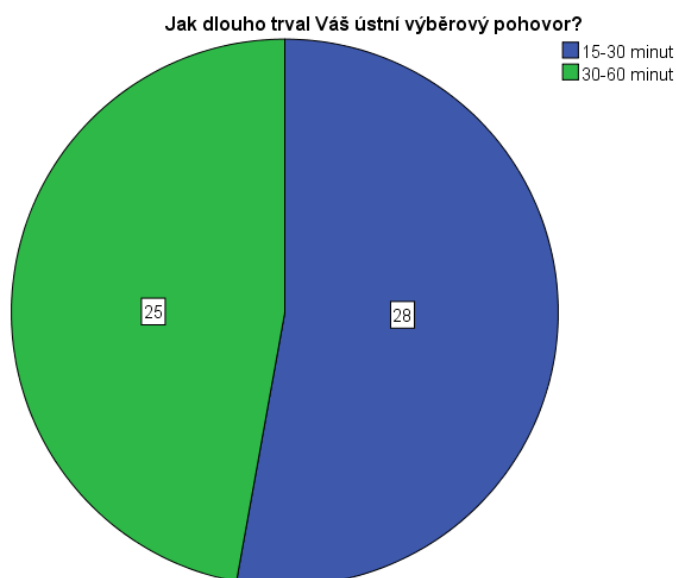


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.15 znázorňuje důležitost profesionální atmosféry u THP pozic. Přátelská atmosféra dominuje u dělnických pozic. Nepříjemné atmosféře je třeba se vyhnout během pohovoru, na tu poté bude poukazováno v doporučení pro organizaci.

10. Jak dlouho trval Váš ústní výběrový pohovor?

Graf 4.16 – Otázka č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování

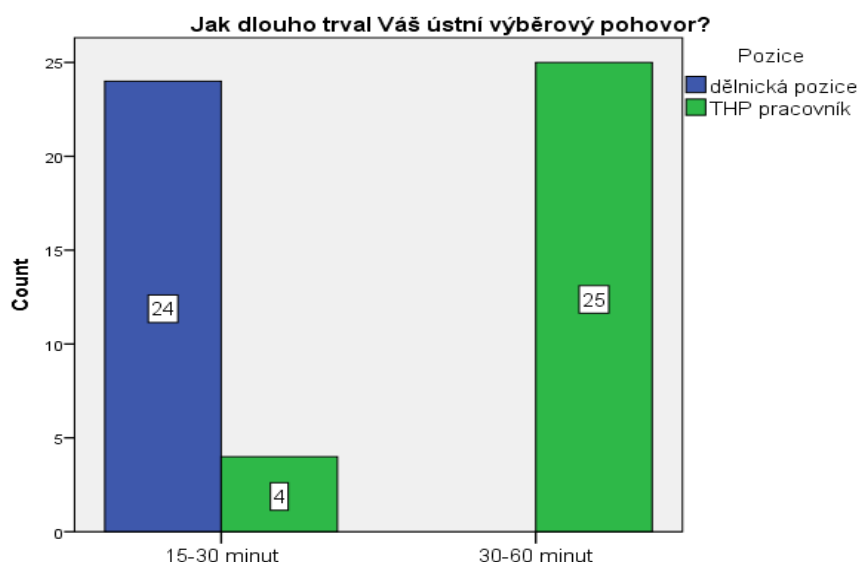
Tab. 4.13 – Otázka č. 10

Jak dlouho trval Váš ústní výběrový pohovor?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	15-30 minut	28	52,8	52,8	52,8
	30-60 minut	25	47,2	47,2	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypočítat z grafu 4.16 a tabulky 4.13 u 25 respondentů (47,2 %) trval pracovní pohovor 30 až 60 minut. Což lze předpokládat, že se jedná především o pohovory THP pracovníků, které jsou zpravidla delší. U ostatních 28 respondentů (52,8 %) 15 až 30 minut. Zde se jedná zpravidla o zaměstnance na dělnických pozicích. Nikdo z dotazovaných neodpověděl na zbylé dvě možnosti.

Graf. 4.17 – Pracovní pozice

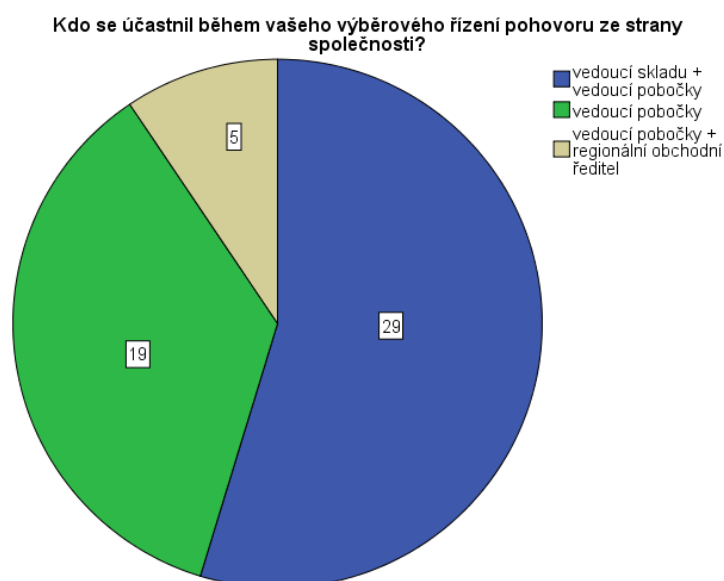


Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.17 je zřejmé, že doba pohovorů dělnických pozic je zpravidla v rozmezí od 15-30 minut. Naopak doba pohovorů u THP pozic musí být delší a to v intervalu 30-60 minut, jak vyplývá z grafu.

11. Kdo se účastnil během Vašeho výběrového řízení pohovoru ze strany společnosti?

Graf 4.18 – Otázka č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.14 – Otázka č. 11

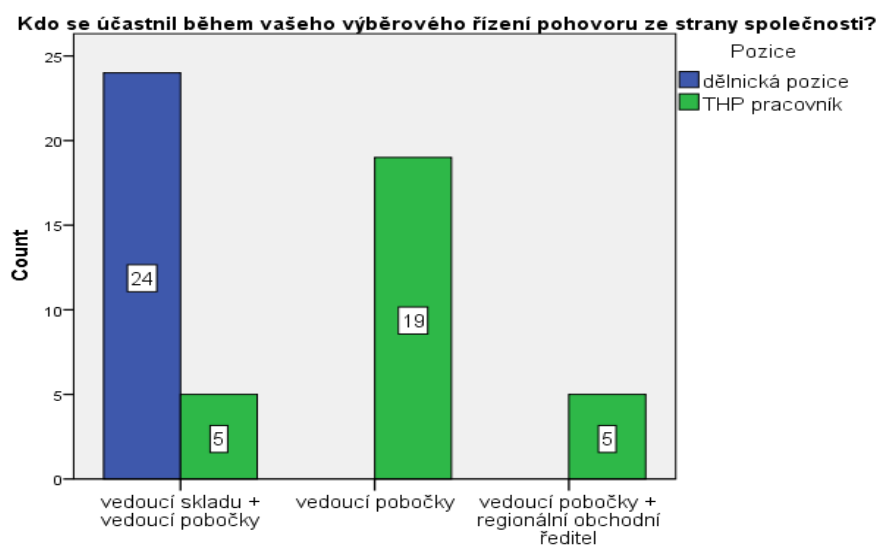
Kdo se účastnil během vašeho výběrového řízení pohovoru ze strany společnosti?		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vedoucí skladu + vedoucí pobočky	29	54,7	54,7	54,7
	vedoucí pobočky	19	35,8	35,8	90,6
	vedoucí pobočky + regionální obchodní ředitel	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypočítat z grafu 4.18 a tabulky 4.21 u 29 respondentů (54,7 %) se výběrového řízení se zúčastnil ze strany společnosti vedoucí skladu a vedoucí pobočky, u 19 respondentů (35,8 %) vedoucí pobočky a u 5 respondentů (9,4 %) vedoucí pobočky a regionální obchodní ředitel.

U THP pracovníků se účastní pohovoru zpravidla vedoucí obchodní pobočky. U některých případů obsazování vyšších pracovních pozic se výběrového řízení účastní i regionální ředitel, v tom případě probíhá u některých uchazečů u třetí kolo pohovorů. U dělnických pozic je opět přítomen vedoucí pobočky spolu s vedoucím skladu. Jelikož budoucí pracovník bude přímo nadřazen jemu.

Graf 4.19 - Pracovní pozice

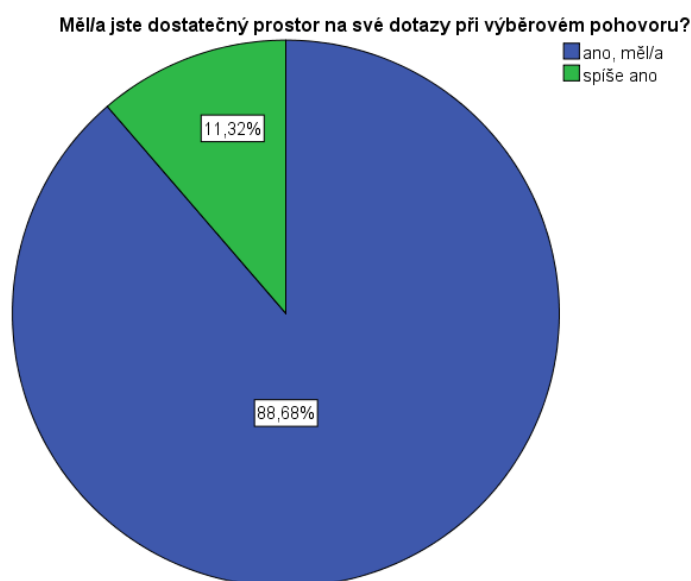


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.19 poukazuje na skutečnost, že výběru dělnických pozic se účastní vedoucí pobočky s vedoucím skladu. Dále 5 THP pozic odpovědělo, že se jejich pohovoru účastnil spolu s vedoucím pobočky i regionální ředitel. Ve větší míře probíhá vedení pohovoru na THP pozice jen pod vedením samotného vedoucího pobočky.

12. Měla/a jste dostatečný prostor na své dotazy při výběrovém pohovoru?

Graf 4.20 – Otázka č. 12



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.15 – Otázka č. 12

Měl/a jste dostatečný prostor na své dotazy při výběrovém pohovoru?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano, měl/a	47	88,7	88,7	88,7
	spíše ano	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypočítat z grafu 4.20 a tabulky 4.15 odpovědělo 47 respondentů (88,7 %), že mělo dostatečný prostor na své dotazy při výběrovém řízení a 6 respondentů (11,3 %) spíše mělo dostatečný prostor.

Celkově lze říci, že na výběrových pohovorech měli zaměstnanci vždy dostatek prostoru na své dotazy. Neblahý vliv na celkový proces výběru zaměstnanců může mít neumožnění uchazečům klást své vlastní otázky. Ovlivňuje to záporně nejen celkový proces, ale dokonce i pracovní poměr.

13. Bylo Vám z pohovoru vše jasné o pracovních podmínkách a pracovní pozici?

Graf 4.21 – Otázka č. 13



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.16 – Otázka č. 13

Bylo Vám z pohovoru vše jasné o pracovních podmínkách a pracovní pozici?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	40	75,5	75,5	75,5
	spíše ano	13	24,5	24,5	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

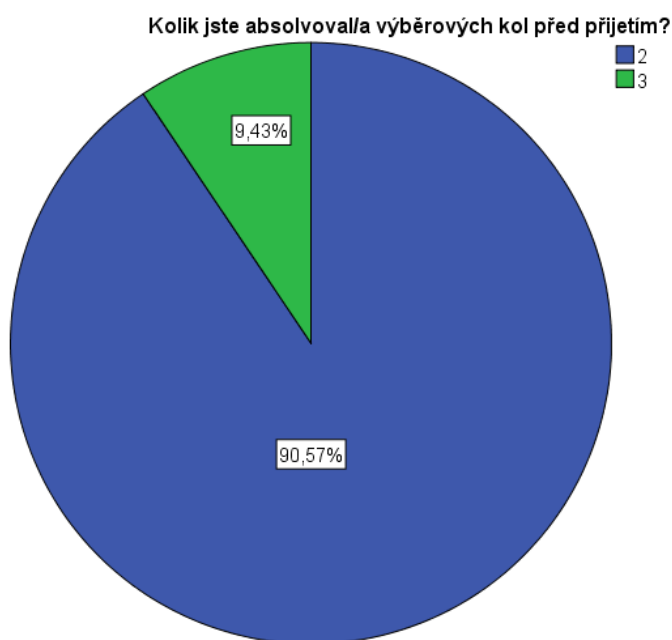
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze z grafu 4.21 a tabulky 4.16 vypočítat, 40 respondentům (75,5 %) byli jasné z pohovoru pracovní podmínky a pracovní pozice a 13 respondentům (24,5 %) spíše byly jasné pracovní podmínky a pracovní pozice.

Zde je jednoznačné, že na výběrových pohovorech byly zaměstnancům jasné sděleny potřebné informace jak o pracovních podmínkách, tak o jejich budoucí pracovní pozici.

14. Kolik jste absolvoval/a výběrových kol před přijetím?

Graf 4.22 – Otázka č. 14



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.17 – Otázka č. 14

Kolik jste absolvoval/a výběrových kol před přijetím?

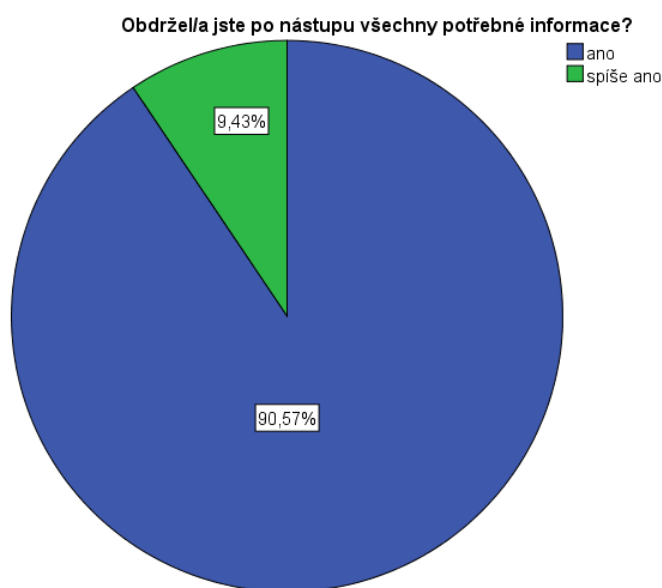
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	48	90,6	90,6	90,6
	3	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypožorovat z grafu 4.22 a tabulky 4.17, 48 respondentů (90,6 %) absolvovalo 2 kola výběrového řízení a 5 respondentů (9,4 %) absolvovalo 3 kola výběrového řízení. Odsud tedy vyplývá, že se jedná o zaměstnance na vyšších pracovních pozicích. S těmi měl probíhat pohovor za účasti vedoucího pobočky a regionálního ředitele. Jiné možnosti nikdo z respondentů neoznačil.

15. Obdržel/a jste po nástupu všechny potřebné informace?

Graf 4.23 – Otázka č. 15



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.18 – Otázka č. 15

Obdržel/a jste po nástupu všechny potřebné informace?

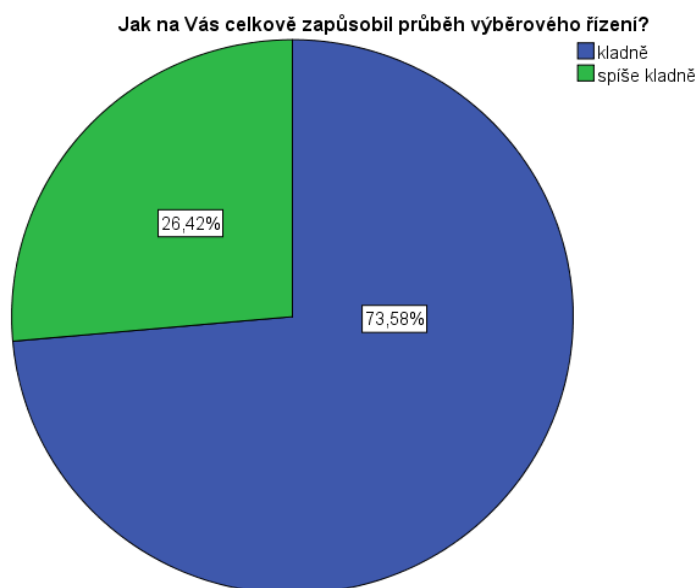
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	48	90,6	90,6	90,6
	spíše ano	5	9,4	9,4	100,0
Total		53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypožorovat z grafu 4.23 a tabulky 4.18, obdrželo 48 respondentů (90,6 %) po nástupu veškeré potřebné informace a 5 respondentů (9,4 %) spíše obdrželi veškeré potřebné informace. Vesměs se jedná o kladné odpovědi, kde nikdo neodpověděl záporně.

16. Jak na Vás celkově zapůsobil průběh výběrového řízení?

Graf 4.24 – Otázka č. 16



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.19 – Otázka č. 16

Jak na Vás celkově zapůsobil průběh výběrového řízení?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kladně	39	73,6	73,6	73,6
	spíše kladně	14	26,4	26,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

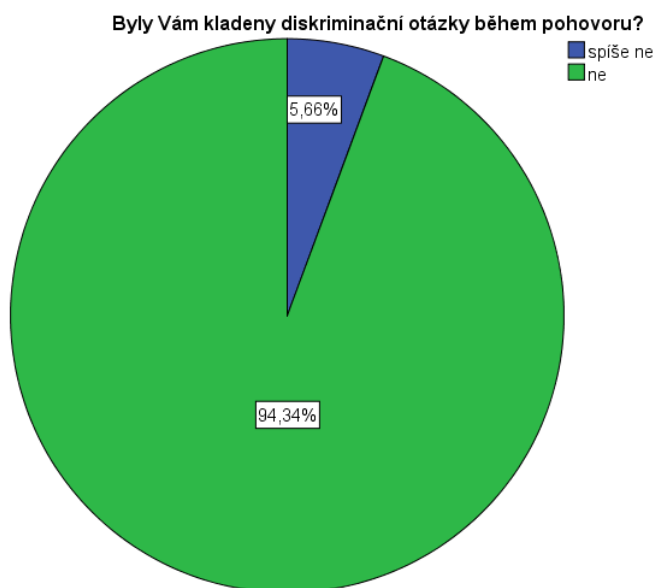
Zdroj: Vlastní zpracování

Nepříjemnou záležitostí a nutností ze strany uchazečů je obvykle přijímací výběrový pohovor. Záporné či negativní pocity lze v některých případech zmírnit například prostředím, formulací otázek, apod. Zaměstnanci společnosti Ptáček byli dotázáni na pocity z průběhu rozhovoru.

Jak lze vypočítat z grafu 4.24 a tabulky 4.19 pro 39 respondentů (73,6 %) zapůsobil výběrové řízení kladně a pro 14 respondentů (26,4 %) spíše kladně. Zde respondenti hodnotí celkový průběh výběrového řízení, který dopadl kladně.

17. Byly Vám kladeny diskriminační otázky během pohovoru?

Graf 4.25 – Otázka č. 17



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.20 – Otázka č. 17

Byly Vám kladeny diskriminační otázky během pohovoru?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	spíše ne	3	5,7	5,7	5,7
	ne	50	94,3	94,3	100,0
Total		53	100,0	100,0	

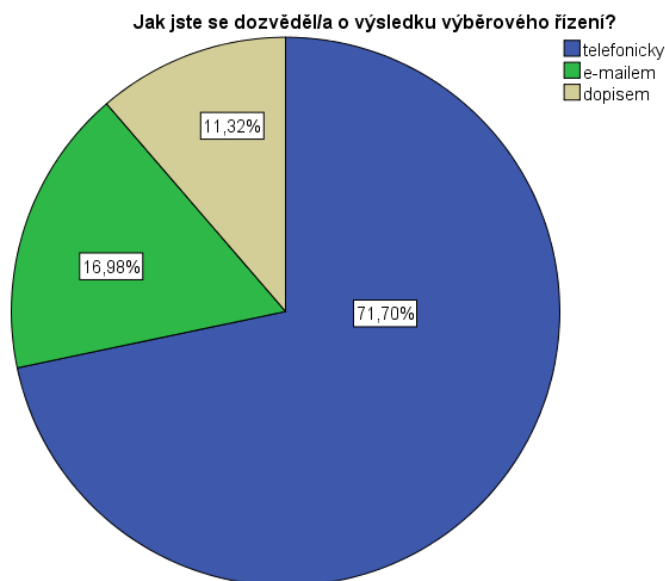
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypozorovat z grafu 4.25 a tabulky 4.20 50 respondentům (94,3 %) nebyli kladeny diskriminační otázky při pohovoru a 3 respondentům (5,7 %) spíše nebyli kladeny diskriminační otázky. Ve společnosti Ptáček si na diskriminační otázky dávají pozor a nesměli by být kladeny školeným zaměstnancem, který provádí výběrová řízení.

U této otázky měli respondenti na výběr ze čtyř možností, a to z možností ano, spíše ano, spíše ne a ne. Smyslem otázky číslo 17 bylo zjistit, zda se členové výběrové komise chovali při dotazování k respondentům korektně nebo zda chybovali a pokládali jim nepatřičné – diskriminační otázky. Většina respondentů 50, tedy 94,3 %, odpovědělo na tuto otázku ne, tzn., že jim nebyly pokládány žádné osobní ani diskriminační otázky, což je absolutně v pořádku. Zbylým třem respondentům spíše nebyly položeny nepatřičné, či diskriminační otázky.

18. Jak jste se dozvěděl/a o výsledku výběrového pohovoru?

Graf 4.26 – Otázka č. 18



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.21 – Otázka č. 18

Jak jste se dozvěděl/a o výsledku výběrového řízení?

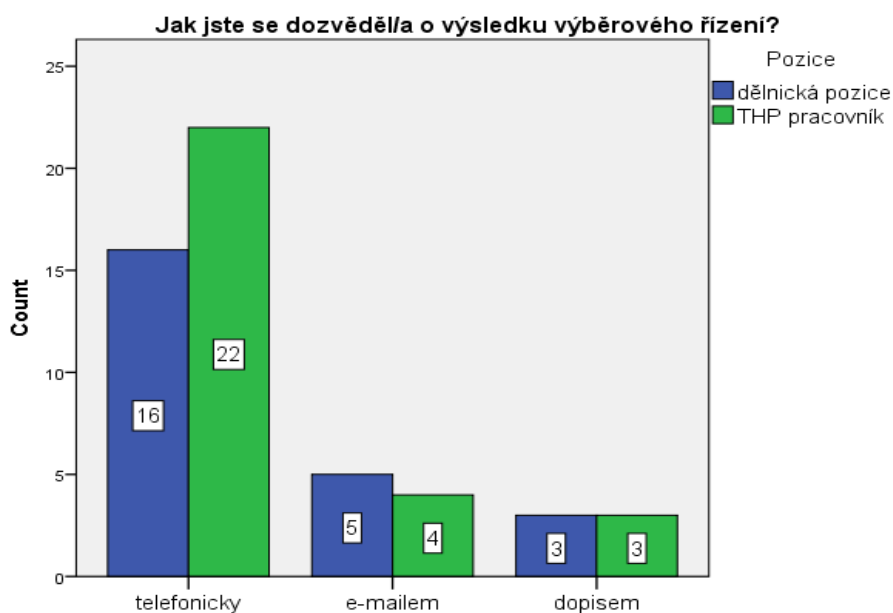
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid telefonicky	38	71,7	71,7	71,7
e-mailem	9	17,0	17,0	88,7
dopisem	6	11,3	11,3	100,0
Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypočítat z grafu 4.26 a tabulky 4.21, se 39 respondentů (73,6 %) dozvědělo o výsledku výběrového řízení prostřednictvím telefonu, 8 respondentů (15,1 %) e-mailu a 6 respondentů (11,3 %) dopisem.

V organizaci upřednostňují sdělení kladného výsledku o přijetí především prostřednictvím telefonu. Někdy jsou však využity i možnosti sdělení dopisem, či e-mailem. Naopak vyrozumění o nepřijetí uchazeče je upřednostňováno především e-mailem či dopisem. Organizaci lpí na povinnosti informovat zájemce, o jakémkoliv výsledku, ať kladném či záporném.

Graf 4.27 – Otázka č. 19



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.27 vyplývá, společnost upřednostňuje možnost informování uchazečů o výsledku telefonicky. Dále pomocí telefonického rozhovoru dali vědět o přijetí 22 THP pracovníkům a 16 dělníků. Užívání e-mailu a odpovědi pomocí zasíláním dopisů už nejsou tak využívány jako telefonické oznámení. V závěru bude doporučeno zaměřením se na využití telefonního oznámení než na zbylé dvě možnosti.

19. Za jak dlouho jste se dozvěděli o přijetí?

Graf 4.28 - Otázka č. 19



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.22 – Otázka č. 19

Za jak dlouho jste se dozvěděli o přijetí?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	za den	9	17,0	17,0	17,0
	za týden	44	83,0	83,0	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

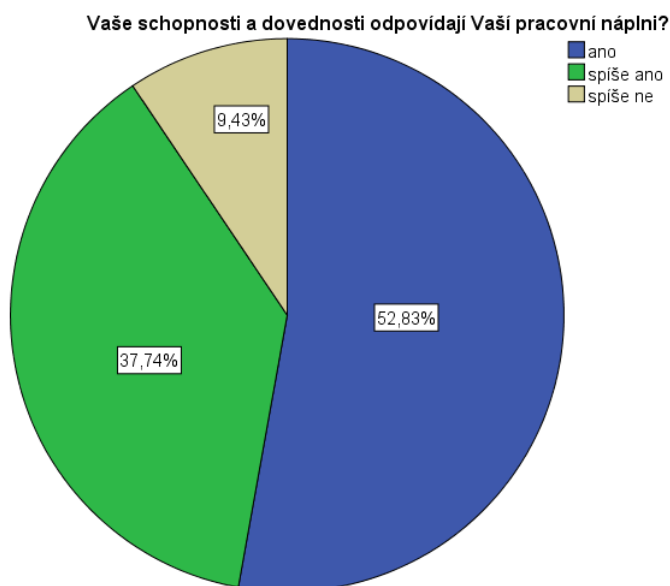
Samotné vyhodnocení výsledků výběrového řízení je náročný proces, je proto zapotřebí věnovat mu dostatečný čas a pozornost. Důraz je kladen i na včasné informování všech zúčastněných o přijetí či nepřijetí.

Jak lze vypočítat z grafu 4.28 a tabulky 4.22, se 44 respondentů (83,10 %) dozvědělo o přijetí na pracovní místo za týden a 9 respondentů (17,0 %) za den. Z toho vyplývá, že doba, za kterou společnost Ptáček v Ostravě - Porubě zasílá informace účastníkům výběrového řízení lze označit za standardní.

V porovnání s předchozími dvěma možnostmi, se jedná sice o celkem malý počet 9 respondentů (11,3%). Mohlo se jednat o uchazeče, kteří si podali více žádostí o zaměstnání i u jiných společnostech. Rychlejší odpovědi od jedné z těchto společností pak mohou rozhodnout o výběru kandidáta na požadované pracovní místo.

20. Vaše schopnosti a dovednosti odpovídají Vaší pracovní náplni?

Graf 4.29 – Otázka č. 20



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.23 – Otázka č. 20

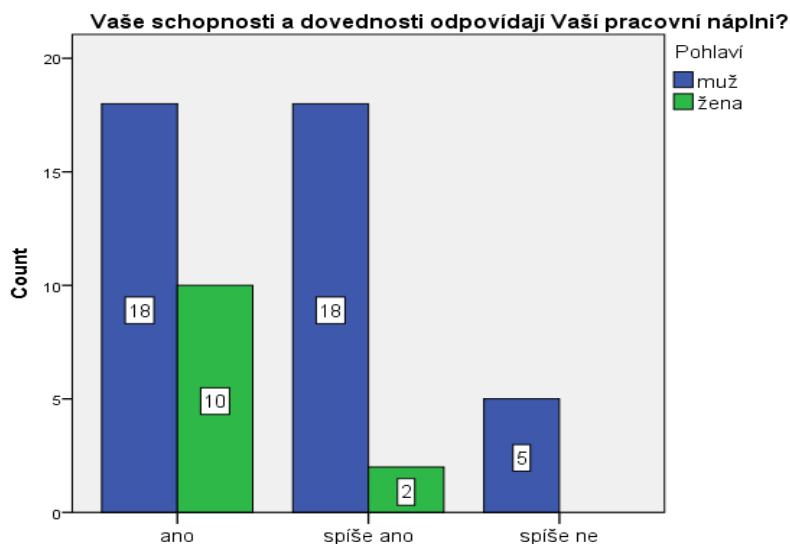
Vaše schopnosti a dovednosti odpovídají Vaší pracovní náplni?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	28	52,8	52,8	52,8
	spíše ano	20	37,7	37,7	90,6
	spíše ne	5	9,4	9,4	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypožorovat z grafu 4.29 a tabulky 4.23, že 28 respondentům (52,8 %) odpovídají schopnosti a dovednosti pracovní náplni, 20 respondentům (37,7 %) spíše odpovídají a pro 5 respondentů (9,3 %) spíše neodpovídají schopnosti a dovednosti pracovní náplni.

Těchto pět odpovědí může znamenat, že pracovníci mají pocit, že jejich schopnosti a dovednosti jsou na vyšší úrovni, proto i žádají o změnu pracovní pozice. Z kladných odpovědí plyne, že společnost Ptáček neskrývá pod nabídkou volného pracovního místa jinou náplň práce. Nesprávná pracovní nabídka by mohla také vést k získání zaměstnanců, kteří nejsou zcela vhodní na toto pracovní místo.

Graf 4.30 - Pohlaví



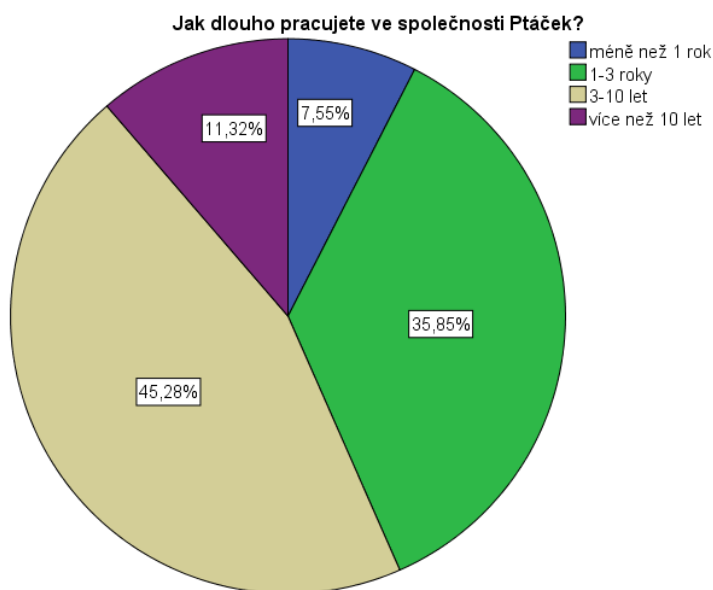
Zdroj: Vlastní zpracování

Schopnosti a dovednosti zcela korespondují u 18 mužů s jejich náplní práce. I většina žen je téhož názoru. Avšak 18 mužů ve firmě se domnívá, že jejich schopnosti a dovednosti spíše odpovídají jejich pracovní náplni. Dalších 5 mužů označilo odpověď, že jejich pracovní náplň není v souladu s jejich dovednostmi a schopnostmi. Lze se tedy domnívat, že těchto 5

mužů si přeje jednodušší či naopak těžší pracovní náplň, tak aby odpovídala jejich schopnostem a dovednostem. Toto je zajímavé zjištění, na které by se organizace měla v budoucnu zaměřit.

21. Jak dlouho pracujete ve společnosti Ptáček?

Graf 4.31 – Otázka č. 21



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.24 – Otázka č. 21

Jak dlouho pracujete ve společnosti Ptáček?		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	méně než 1 rok	4	7,5	7,5	7,5
	1-3 roky	19	35,8	35,8	43,4
	3-10 let	24	45,3	45,3	88,7
	více než 10 let	6	11,3	11,3	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypořádat z grafu 4.31 a tabulky 4.24 ve společnosti Ptáček pracuje 24 respondentů (45,3 %) 3 – 10 let, 19 respondentů (35,8 %) 1 – 3 roky, 6 respondentů (11,3 %) více než 10 let a 4 respondenti (7,5 %) pracuje méně než 1 rok ve společnosti Ptáček.

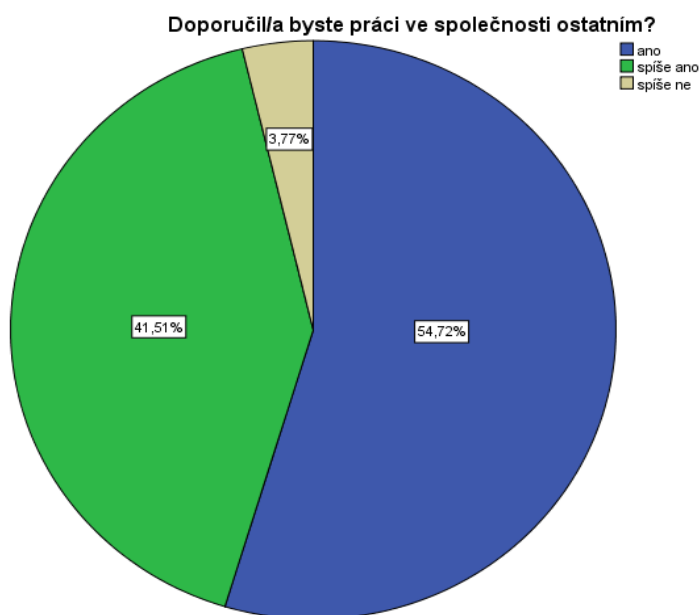
Zdali v organizaci převažují pracovníci, kteří v ní pracují delší dobu, lze tedy usoudit, že jsou s pracovní náplní a pracovními podmínkami spokojeni, což tím pádem vypovídá o kvalitě zaměstnavatele. Z tabulky 4.24 je zřejmé, že zaměstnanci jsou s pracovní náplní

a podmínkami spokojeni, což se projevuje tím, že odpracovaná doba v organizaci Ptáček není u 56,6 % zaměstnanců kratší než tři roky.

Tento fakt pojednává o poměrně stabilní personální struktuře a tudíž průměrné tendenci k fluktuaci zaměstnanců. Jedná se o pozitivní jev, který je výrazně ovlivněn i věkovou strukturou personálu, ale na kterém by organizace měla zapracovat.

22. Doporučil/a byste práci ve společnosti ostatním?

Graf 4.32 – Otázka č. 22



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.25 – Otázka č. 22

Doporučil/a byste práci ve společnosti ostatním?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	29	54,7	54,7	54,7
	spíše ano	22	41,5	41,5	96,2
	spíše ne	2	3,8	3,8	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

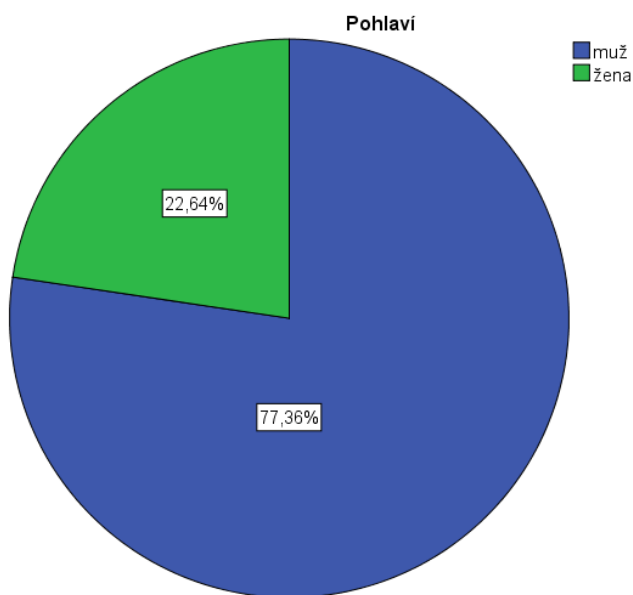
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 4.32 a tabulky 4.25 je zřejmé, že 29 respondentů (54,7 %) by doporučilo práci ve společnosti ostatním, 22 respondentů (41,5 %) by spíše doporučilo a 2 respondenti (3,8 %) by spíše nedoporučili práci ve společnosti ostatním. Velká většina respondentů odpovídala kladně na danou otázku, jelikož jsou názoru, že s pověstí firmy souvisí zájem lidí o práci

v podniku. Vypovídá to o tom, že čím lepší ji firma má, tím více uchazečů je schopna nalákat a tím pádem bude mít větší možnost výběru ideálního kandidáta. Zaměstnanci v organizaci budou brát práci v ní jako prestiž a poté ji budou dále doporučovat.

23. Vaše pohlaví?

Graf 4.33 – Otázka č. 23



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.26 – Otázka č. 23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muž	41	77,4	77,4	77,4
	žena	12	22,6	22,6	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

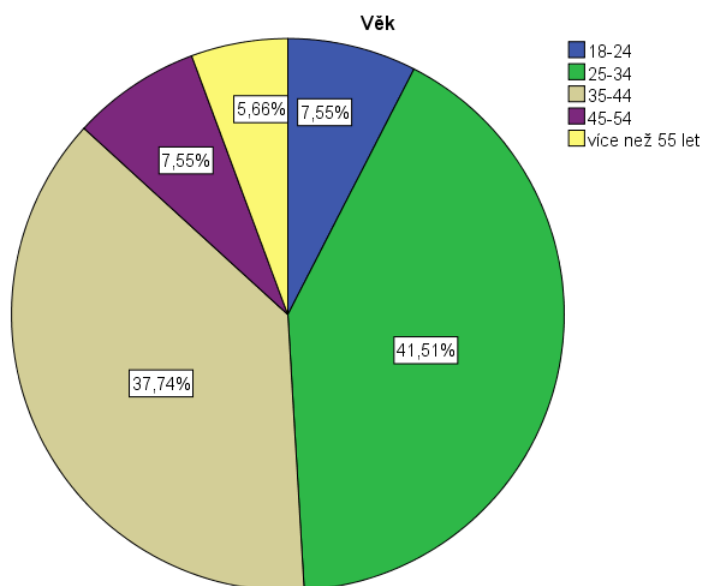
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypožorovat z grafu 4.33 a tabulky 4.26, dotazníkového šetření se zúčastnilo 53 respondentů, z toho 41 bylo mužů (77,4 %) a 12 (22,6 %) bylo žen, tzn., že v dotazníkovém šetření se vyskytuje více než trojnásobek mužů oproti ženám.

Práce, kterou vykonávají dělnické pozice je převážně mužská, mnohdy poskytuje i vyšší výdělek. Proto se tento výsledek dal očekávat. Ženy ve firmě inklinují hlavně ke kancelářské práci, jelikož je méně fyzicky náročná.

24. Váš věk?

Graf 4.34 – Otázka č. 24



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.27 – Otázka č. 24

		Věk			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24	4	7,5	7,5	7,5
	25-34	22	41,5	41,5	49,1
	35-44	20	37,7	37,7	86,8
	45-54	4	7,5	7,5	94,3
	více než 55 let	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

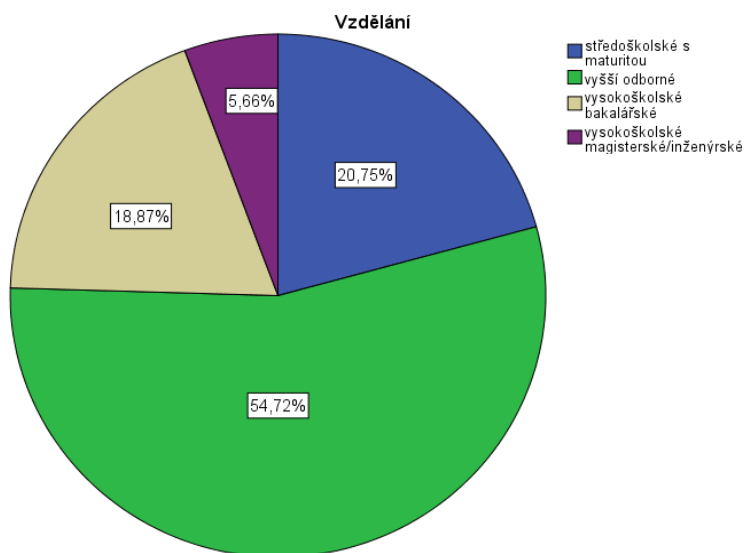
Jak lze vypočítat z grafu 4.34 a tabulky 4.27, dotazníkového šetření se zúčastnili 4 respondenti (7,6 %) ve věku 18 – 24 let. Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku ve věku 25 – 33 let, jedná se o 22 respondentů (41,5 %), druhou nejpočetnější skupinu tvoří 20 respondentů (37,7 %) ve věku 35 – 44 let. Společnost tedy tvoří kolektiv ve zralém věku. Dále tam jsou 4 respondenti (7,6 %) ve věku 45 – 54 let. Nejmenší skupinou, zahrnující pouze (5,7 %) z oslovených respondentů jsou tři lidé v předdůchodovém a důchodovém věku od 55 let a výše. Z výše uvedeného textu, lze tedy konstatovat, že dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti převážně ve věku od 25 do 44 let.

Z odpovědí zaměstnanců vyplývá, že příležitost získávají ve společnosti všech věkových skupin. Za dvěma silnými věkovými skupinami výrazně zaostává věková skupina

do 24 let. To je způsobeno tím, že většina lidí v tomto věku ještě studuje, nebo nemá dostatek zkušeností, aby mohli tuto práci vykonávat.

25. Vaše vzdělání?

Graf 4.35 – Otázka č. 25



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.28 – Otázka č. 25

Vzdělání		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	středoškolské s maturitou	11	20,8	20,8	20,8
	vyšší odborné	29	54,7	54,7	75,5
	vysokoškolské bakalářské	10	18,9	18,9	94,3
	vysokoškolské magisterské/inženýrské	3	5,7	5,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

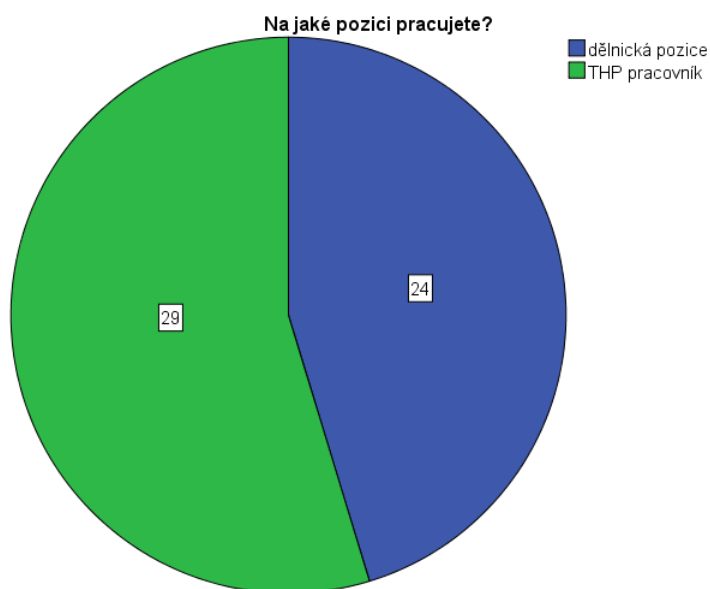
Jak lze vypočítat z grafu 4.35 a tabulky 4.28, se dotazníkového šetření zúčastnilo 53 respondentů, z toho 11 respondentů (20,8 %) má středoškolské vzdělání s maturitou, 29 respondentů (54,7 %) má vyšší odborné vzdělání, 10 respondentů (18,9 %) má vysokoškolské vzdělání nižšího typu - bakalářské a 3 respondenti (5,7 %) mají vysokoškolské vzdělání vyššího typu – magisterské/ navazující.

Lze tedy konstatovat, že společnost zaměstnává vzdělané lidi. Všichni vedoucí pracovníci a zaměstnanci na vyšších pozicích mají vysokoškolské vzdělání. Vyšší odborné vzdělání má převážně většina respondentů na dělnických pozicích - skladníci. U skladníků je rozhodujícím

faktorem při výběru zaměstnanců samozřejmě praxe v oboru a získané zkušenosti z předchozích zaměstnání.

26. Na jaké pozici pracujete?

Graf 4.36 – Otázka č. 26



Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.29 – Otázka č. 26

Pozice		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	dělnická pozice	24	45,3	45,3	45,3
	THP pracovník	29	54,7	54,7	100,0
	Total	53	100,0	100,0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vypočítat z grafu 4.36 a tabulky 4.29 dotazníkového šetření se zúčastnilo 53 respondentů z toho 29 THP pracovníků (54,3 %) a 24 pracovníků, kteří zastávají dělnickou profesi (45,7 %).

5. Návrhy a doporučení

Pobočka společnosti Ptáček velkoobchod a.s. v Ostravě - Porubě se snaží věnovat získávání a výběru pracovníků dostatečnou pozornost, ale i přesto bylo zjištěno několik nedostatků v tomto procesu. Tyto nedostatky vyplynuly z provedeného dotazníkového šetření a konzultace s vedoucím pobočky. V následující části jsou uvedeny návrhy a doporučení pro odstranění těchto nedostatků jednotlivě pro oblast získávání pracovníků a jednotlivě pro oblast výběru pracovníků.

Ve sledované pobočce společnosti Ptáček je největším úskalím to, že nemá personální oddělení. Je tedy nutné definovat rozdělení personálních činností a kompetencí k jejich vykonávání. Lišit by se měla i samotná směrnice získávání a výběru zaměstnanců od obecných informací. Měla by být spíše zaměřena na konkrétnější nařízení. Vedoucí obchodní jednotky je zodpovědný za proces získávání a výběru zaměstnanců, jelikož ve společnosti není personalista. Pro vedoucího oddělení je tedy velmi náročné zastávat personální činnosti. Na základě dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci organizace, vyplynuly následující skutečnosti:

- že je při výběru zaměstnání nejdůležitějším kritériem pro muže především mzdové ohodnocení.
- atmosféra výběrového rozhovoru byla pro některé uchazeče stresující, což může být dáno subjektivním vnímáním uchazeče,
- většina zaměstnanců měla dostatečný čas na promyšlení a odpověď na kladené otázky,
- většina zaměstnanců hledá zaměstnání skrze pracovní nabídky na pracovních portálech nebo inzertních webech. Celkově tedy tři pětiny zaměstnanců hledá na internetu,
- několika respondentům spíše odpovídají a pro 5 respondentů spíše neodpovídají schopnosti a dovednosti pracovní náplně.
- o volném pracovním místě ve sledované společnosti se uchazeči dozvěděli především z internetu.

V několika případech obsahovalo výběrové řízení některé nedostatky, jednalo se o:

- o nejasnosti popisu práce a pracovní pozice z inzerátu na internetu, se informace neshodovaly se skutečným stavem,
- atmosféru výběrového řízení, která byla pro některé uchazeče nepříjemná, což může být dáno subjektivním vnímáním uchazeče,

- o informování o výsledcích výběrového řízení, jelikož jsou někteří uchazeči informováni pomocí e-mailu nebo dopisu.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že ve zbylých oblastech však zaměstnanci s průběhem získávání a výběru pracovníků byli spokojeni a nebylo zjištěno žádné vážné pochybení ze strany organizace. Zaměstnanci pobočky, vedoucí výběrový rozhovor, by měli být opatrní při kladení svých dotazů, zvážit způsob podání a jejich obsah. Měli by brát ohled na subjektivní vnímání otázek ze strany uchazečů. Především ty, které se mohou týkat citlivých informací či osobních informací. Zde je mohou uchazeči pochopit jako nepříjemné a diskriminační.

5.1 Získávání pracovníků

Organizace při potřebě obsadit volné pracovní místo využívá internet, služeb úřadu práce, a také metody, kdy se potencionální uchazeči hlásí o místo sami.

Zdroje získávání pracovníků

a) vnější zdroje

V pobočce jsou získávání uchazeči pouze pomocí **vnějších zdrojů**. Důvodem je nutnost obsadit jednotlivé pracovní pozice, na které je nutná určitá specializace. Na tu nelze dosadit stávající pracovníky. Zde je tedy vhodné i nadále dosazovat potenciální pracovníky z externích zdrojů, což organizaci zajistí větší počet kvalifikovaných uchazečů. Naopak kdyby se pobočka zaměřila na získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, došlo by k následnému zvýšení motivace pracovníků. S tím pak souvisí i jejich možný kariérní růst a pracovní tempo.

Metody získávání pracovníků

a) služby úřadu práce

Organizace tyto služby využívá a jsou pro ni dostatečně vhodné. Organizace pomocí služeb úřadu práce získala necelých 10 % současných zaměstnanců. Využíváním úřadu práce se organizace usnadňuje práci především tím, že nemusí vyvěšovat své inzeráty na internetových pracovních portálech, ke kterým se váže i vyšší potřeba finančních nákladů a také nutnost práce některého zaměstnance. Ten musí shromažďovat informace o potenciálních uchazečích a inzerovat nabídku na internetu.

Záporem této spolupráce se stávají uchazeči, kteří úřad práce nenavštěvují natož pak jeho internetové stránky. O tyto uchazeče se potom společnost ochuzuje. Mohlo by se jednat o pracovníky, kteří splňují daná kritéria na volná pracovní místa.

Pobočka by mohla i více využívat spolupráci s úřadem práce a zvýšit tak procento přijatých uchazečů, pomocí úřadu.

b) kontaktování organizace samotným uchazečem

V tomto případě uchazeči **sami kontaktují organizaci** o možném volném pracovním místě. Pravděpodobnost, výskytu volného místa v žádanou dobu, je však velice malá. Jedná se o ojedinělé případy. Doporučením je zde vedení seznamu těchto uchazečů, umožní to organizaci získat potencionálního uchazeče, u kterého je zřejmé, že má skutečný zájem o práci v pobočce Ptáček. Další výhodou může být, pokud uchazeči jsou dostatečně manuálně zruční, shodují se jejich schopnosti a dovednosti s náplní práce a splňují určitá kritéria pro výkon práce na technicko-hospodářských pozicích, organizace ušetří čas a náklady spojené s vyhlášením výběrového řízení a může zaměstnance vybrat z těchto uchazečů. Organizace by měla tuto metodu začít využívat a snížit tak náklady i čas.

c) využití internetu

Z pohovoru i dotazníkového šetření vyplývá, že se jedná o nejvhodnější metodu. Metoda spočívá ve využívání **internetových pracovních portálů** potenciálními uchazeči. Internetové získávání má řadu výhod a ty by mohly zkvalitnit proces získávání pracovníků v organizaci Ptáček.

- **E-recruitment**

Porubská pobočka Ptáček zveřejňuje nabídku práce pouze na serveru Jobs.cz. a prace.cz. V důsledku aktivní reakce na internetové nabídky a získání většího spektra uchazečů, bylo by vhodné rozšířit inzerci i na jiné servery. Došlo by tím ke zvětšování pravděpodobnosti výběru vhodného kandidáta. Záporem této metody by byl zvýšený počet životopisů, s tím spojená i větší náročnost a věnovaný čas ke třídění životopisů. Výsledkem by ale byla úspora nákladů na opětovnou inzerci, čímž by se náklady vyrovnaly. Došlo by tak k rychlejšímu a pružnějšímu procesu výběru kandidáta.

Návrh internetové stránky pro organizaci Ptáček

- **www.profesia.cz**

Účelem tohoto pracovního serveru je sloužit manažerským a administrativním pozicím. Společnost Ptáček z větší poloviny zaměstnává pracovníky THP, bylo by tedy

vhodné využívat tohoto specializovaného serveru. Je zde možnost získání uvítací slevy až do výše 63 % a možnost zveřejňování nabídek ve třech zemích za jednu cenu.

Tato metoda získávání pracovníků přes internet má i nevýhody, které jsou představovány zvýšením nákladů, jelikož služby internetových pracovních portálů jsou zpoplatněny. Na těchto portálech je tedy možné vyvěsit svou pracovní nabídku, ta je možná za určitou finanční částku. Pracovník, který má na starosti výběrové řízení, zde může provádět tzv. „screening“ uchazečů. Všichni kandidáti mají na těchto portálech vložené své aktuální životopisy. Další možností, kterou lze využívat je vyhledávání potencionálních uchazečů podle požadavků uvedených v inzerátu.

I přes nevýhody v podobě zpoplatnění těchto služeb, by měla organizace začít tuto službu využívat, jelikož přinese organizaci i velké výhody v proces získávání a výběru zaměstnanců.

5.2 Výběr pracovníků

Metody výběru pracovníků

Společnost Ptáček pro výběr pracovníků využívá metod dotazníků a výběrového rozhovoru. Každá metoda má pro organizaci své výhody i nevýhody.

V současné době si organizace o potenciálním zaměstnanci zjišťuje pomocí dotazníků identifikační údaje, školy, které absolvoval a předešlé zaměstnání uchazeče. Využitím osobního dotazníků, zjišťuje dále údaje týkající se kurzů (vzdělávacích, školicích či rekvalifikačních), znalostí a dovedností. Společnost si tak vytvoří představu o uchazeči. O jeho pracovním výkonu na požadovaném pracovním místě.

Při nutnosti dosazení pracovníka na vedoucí pozice, jsou využívány služby **personálních agentur**. Organizace je s těmito službami spokojena. Jedná se o agentury specializující se na proces výběru uchazečů za specifických nároků. Personální agentury mají mnoho zkušeností s výběrem pracovníků na vedoucí pozice. Proto i jsou využívány vhodnější metody výběru. Jedná se například o assessment centre či behaviorální rozhovor. Personální agentury jsou kolikrát schopny najít vyhovujícího uchazeče, který je dostatečně kvalifikovaný a má odpovídající vzdělání a zkušenosti.

Opět i tato možnost má své zápory, jimiž jsou vyšší náklady, může však organizaci ulehčit získávání a výběr vhodných zaměstnanců na vedoucí pozice.

Úroveň způsobu a průběhu získávání a výběru pracovníků v organizaci Ptáček se nijak zvlášť neliší od informací získaných během pohovoru s vedoucím pobočky a informacemi

získanými z dotazníkového šetření. Výše uvedené návrhy a doporučení by mohly způsobit získávání a výběru pracovníků usnadnit a tím i zkvalitnit.

6. Závěr

Zcela základním předpokladem při budování a rozvoji snad každé organizace je kvalita procesu získávání a výběru pracovníků, ať už je tedy zajišťován interně či externě. Zásadním pilířem, pro udržení stability organizace je především kvalifikovaný, loajální a učící se personál. V dnešní době si snad nikdo nemůže dovolit ztrátu svých kvalitních pracovních sil. Jelikož tato doba se vyznačuje právě nedostatkem kvalifikovaných pracovníků. Z tohoto důvodu tak nabývá na významu získávání a výběr pracovníků.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat procesy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Ptáček – velkoobchod a.s. a navrhnout konkrétní možnosti, které by vedly ke zlepšení už tak dobrého systému. K dosažení tohoto cíle bylo potřeba primárních dat. Pro získání těchto primárních dat byly zvoleny metody a techniky dotazníkového výzkumu. Dotazník byl zvolen jako nejvhodnější nástroj k získání úplných a správných údajů.

První část diplomové práce se zabývá teoretickými východisky zvolené problematiky. Tato část práce definovala základní pojmy pro management. Po vymezení teoretických okruhů přechází tato práce ke své praktické části. Na základě teoretických poznatků a informací je definována současná situace sledované organizace. Údaje získané výzkumem jsou zpracovány a analyzovány prostřednictvím programu SPSS. Nejdůležitější částí této práce je charakteristika současného procesu získávání a výběru zaměstnanců na základě získaných dat, které odhalilo dotazníkové šetření. Dotazník, pomocí kterého jsou tato data získána, obsahoval 26 otázek.

Diplomová práce je základem pro zlepšení procesů získávání a výběru zaměstnanců. Prostřednictvím této práce má pobočka společnosti Ptáček – velkoobchod a.s. možnost seznámit se s výsledky dotazování. Věřím, že sepsané návrhy a doporučení budou pro firmu přínosem a přinesou společnosti prospěch.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA. *Abeceda personalisty 2011*. 4. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-646-4.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Personální řízení*. Praha: VŠE, 2001. ISBN 80-245-0248-8.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [6] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- [10] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [11] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [12] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

Internetové zdroje

[13] LMC videodotazníky. *LMC videodotazníky* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/nase-produkty/videodotazniky>

Seznam zkratek

AC – assessment centrum

a.s. – akciová společnost

ČR – Česká republika

DPČ – dohoda o pracovní činnosti

DPD – dohoda o provedení práce

e-recruitment – nábor pomocí internetu

IČ – identifikační číslo

IT – informační technologie

PC – osobní počítač

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

THP – technicko-hospodářský pracovník

VZV – vysokozdvizný vozík

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠBTUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
Bc. Sylvie Osinová

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Dokumenty nutné k nahlášení

Příloha č. 3 Čestné prohlášení

Příloha č. 4 Osobní dotazník organizace

Příloha č. 5 Dotazník pro uchazeče o zaměstnání

Dotazník k diplomové práci

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku na téma získávání a výběr zaměstnanců. Jmenuji se Sylvie Osinová a jsem studentkou 2. navazujícího ročníku oboru Management, Ekonomické fakulty. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. Výsledky tohoto zkoumání použiji pro svou diplomovou práci. Dotazník je anonymní.

Děkuji Vám za spolupráci.

1. Jaké kritérium je pro vás nejdůležitější při výběru zaměstnání?

- a) mzdové ohodnocení
- b) pověst (image) firmy
- c) možnost profesního růstu
- d) pracovní náplň
- e) benefity
- f) dobrý kolektiv

2. Jaký způsob vyhledávání nového zaměstnání byste nejvíce upřednostňovali?

- a) inzerát na internetu, portály typu jobs.cz, prace.cz, sprace.cz apod
- b) internetové stránky konkrétních společností
- c) inzerát v tisku, médiích
- d) sám/ sama kontaktovat firmu
- e) prostřednictvím Úřadu práce
- f) osobní doporučení
- g) personální agentury

3. Hraje pro Vás nějakou roli image (pověst) firmy?

- a) nejdůležitější
- b) středně důležitou
- c) při hodnocení firmy se soustředím na jiné aspekty než je její image

4. Z jakého důvodu jste se zajímal/a o práci ve společnosti Ptáček?

- a) blízkost bydliště
- b) na doporučení
- c) pověst společnosti
- d) platební podmínky

- e) nutná změna stávajícího zaměstnání
- f) možnost kariérního růstu
- g) pracovní doba

5. Jak jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě ve společnosti?

- a) inzerát v tisku, médiích
- b) inzerát na internetu
- c) inzerát na webových stránkách www.ptacek.cz
- d) Úřad práce
- e) osobní doporučení
- f) jiný zdroj (uveďte prosím jaký) _____

6. Byly Vám informace o popisu práce a pracovní pozici zcela zřejmé z inzerátu?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

7. Na co nejvíce kladete důraz před pohovorem?

- a) vyhledám si především informace o společnosti (kde působí, čím se zabývá)
- b) pokusím se zjistit často kladené otázky u pohovorů a důkladně si je prostuduji
- c) nijak zvlášť nedávám přípravě důležitost, upřednostňuji přirozené chování a improvizaci

8. Jakým způsobem probíhalo přijímací řízení?

- a) pracovní pohovor jsem ve společnosti Ptáček neabsolvoval/a, byla/a jsem přeřazen/a v rámci rušení nebo založení další pobočky
- b) byl/a jsem přijat/a bez přijímacího řízení, pouze na základě životopisu
- c) prošel/prošla jsem výběrovým řízením absolvováním pohovoru
- d) prošel/prošla jsem výběrovým řízením absolvováním pohovoru nebo jiných testů

9. V jaké atmosféře ústní pohovor probíhal?

- a) v přátelské atmosféře
- b) na profesionální úrovni
- c) v nepříjemné atmosféře

10. Jak dlouho trval Váš ústní výběrový pohovor?

- a) méně než 15 minut
- b) 15-30 minut
- c) 30-60 minut
- d) déle než 60 minut

11. Kdo se účastnil během vašeho výběrového řízení pohovoru ze strany společnosti?

- a) personalista/é
- b) vedoucí pobočky
- c) vedoucí skladu + vedoucí pobočky
- d) regionální obchodní ředitel
- e) vedoucí pobočky + regionální obchodní ředitel

12. Měl/a jste dostatečný prostor na své dotazy při výběrovém pohovoru?

- a) ano, měl/a
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, neměl/a

13. Bylo Vám z pohovoru vše jasné o pracovních podmínkách a pracovní pozici?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

14. Kolik jste absolvoval/a výběrových kol před přijetím?

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) více než 3

15. Obdržel/a jste po nástupu všechny potřebné informace?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16. Jak na Vás celkově zapůsobil průběh výběrového řízení?

- a) kladně
- b) spíše kladně
- c) spíše záporně
- d) záporně

17. Byly Vám kladeny diskriminační otázky během pohovoru?

- a) ano
- b) spíše ano

- c) spíše ne
- d) ne

18. Jak jste se dozvěděl/a o výsledku výběrového řízení?

- a) ihned po skončení rozhovoru
- b) telefonicky
- c) e-mailem
- d) dopisem

19. Za jak dlouho jste se dozvěděli o přijetí?

- a) ihned po skončení rozhovoru
- b) za den
- c) za týden
- d) za měsíc

20. Vaše schopnosti a dovednosti odpovídají Vaší pracovní náplni?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

21. Jak dlouho pracujete ve společnosti Ptáček?

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-10 let
- d) více než 10 let

22. Doporučil/a byste práci ve společnosti ostatním?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

23. Uveďte Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

24. Uveďte Váš věk?

- a) 18-24
- b) 25-34
- c) 35-44

d) 45-54

e) více než 55 let

25. Uveďte Vaše dosažené vzdělání?

a) středoškolské s maturitou

b) vyšší odborné

c) vysokoškolské bakalářské

d) vysokoškolské magisterské/inženýrské

26. Na jaké pracovní pozici pracujete?

a) dělnická pozice

b) THP pracovník

Zaměstnanec je povinen nahlásit na mzdovou účtárnu jakoukoliv změnu výše uvedených údajů do 1 týdne od vzniku změny + změny, které jsou v občanském průkazu doložit jeho kopií.

Zaměstnanec musí při nástupu doložit:

- zápočtový list od předešlého zaměstnavatele + potvrzení z úřadu práce (jestliže byl v veden na ÚP). Jestliže nemá zápočtový list, tak čestné prohlášení, že od posledního zaměstnání nepobíral nemocenské dávky
- lékařský posudek o zdravotní způsobilosti k práci

Příloha č. 3

Čestné prohlášení
(nahrazuje doklad o podpůrčí době)

Čestně prohlašuji, že v posledních 14 kalendářních dnech pojištěné činnosti, která bezprostředně předcházela vstupu do nového zaměstnání, v organizaci

.....
(uveďte se poslední zaměstnavatel, před nástupem k firmě Ptáček)

jsem měl – neměl pracovní neschopnost od.....do

Příjmení a jméno:

Rodné číslo:

V dne

Podpis zaměstnance

Osobní dotazník

Jméno a příjmení (i rodné)																															
Trvalé bydliště + PSČ																															
Přechodné bydliště + PSČ																															
Datum narození, státní občanství																															
Místo narození																															
Rodné číslo																															
Číslo OP (přiložit kopii)																															
Rodinný stav																															
Telefon																															
Zdravotní pojišťovna (přiložit kopii průkazky)																															
Druh důchodu (pokud jste důchodce)																															
Jsem účastníkem II. pilíře důchodového spoření																															
Žádám o zasílání mzdy na účet číslo:																															
Vzdělání (přiložit kopii dokladu) Vyznačit kód	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kód</th> <th>Dosažené vzdělání</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>A</td><td>Bez vzdělání</td></tr> <tr><td>B</td><td>Neúplné základní vzdělání</td></tr> <tr><td>C</td><td>Základní vzdělání</td></tr> <tr><td>D</td><td>Nižší střední vzdělání</td></tr> <tr><td>E</td><td>Nižší střední odborné vzdělání</td></tr> <tr><td>H</td><td>Střední odbor. vzdělání s výučním listem</td></tr> <tr><td>J</td><td>Střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu</td></tr> <tr><td>K</td><td>Úplné střední všeobecné vzdělání</td></tr> <tr><td>L</td><td>Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou</td></tr> <tr><td>M</td><td>Úplné střední odborné vzdělání s maturitou, bez vyučení</td></tr> <tr><td>N</td><td>Vyšší odborné vzdělání</td></tr> <tr><td>R</td><td>Bakalářské vzdělání</td></tr> <tr><td>T</td><td>Vysokoškolské vzdělání</td></tr> <tr><td>V</td><td>Vysokoškolské doktorské vzdělání</td></tr> </tbody> </table>	Kód	Dosažené vzdělání	A	Bez vzdělání	B	Neúplné základní vzdělání	C	Základní vzdělání	D	Nižší střední vzdělání	E	Nižší střední odborné vzdělání	H	Střední odbor. vzdělání s výučním listem	J	Střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu	K	Úplné střední všeobecné vzdělání	L	Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou	M	Úplné střední odborné vzdělání s maturitou, bez vyučení	N	Vyšší odborné vzdělání	R	Bakalářské vzdělání	T	Vysokoškolské vzdělání	V	Vysokoškolské doktorské vzdělání
Kód	Dosažené vzdělání																														
A	Bez vzdělání																														
B	Neúplné základní vzdělání																														
C	Základní vzdělání																														
D	Nižší střední vzdělání																														
E	Nižší střední odborné vzdělání																														
H	Střední odbor. vzdělání s výučním listem																														
J	Střední nebo střední odborné vzdělání bez maturity i výučního listu																														
K	Úplné střední všeobecné vzdělání																														
L	Úplné střední odborné vzdělání s vyučením i maturitou																														
M	Úplné střední odborné vzdělání s maturitou, bez vyučení																														
N	Vyšší odborné vzdělání																														
R	Bakalářské vzdělání																														
T	Vysokoškolské vzdělání																														
V	Vysokoškolské doktorské vzdělání																														
Zaměstnavatelé za poslední rok před nástupem do firmy																															

Žádám o daňové zvýhodnění na děti

Jméno a příjmení dítěte + RČ		
Jméno a příjmení dítěte + RČ		
Jméno a příjmení dítěte + RČ		

Pro uplatnění daňového zvýhodnění na dítě zaměstnanec musí doložit kopie rodných listů dětí + potvrzení zaměstnavatele manžela (-ky), že neuplatňuje zvýhodnění u svého zaměstnavatele.
Zaměstnanec souhlasí s uváděním rodného čísla na pracovních – právních dokumentech.

Podpis zaměstnance



DOTAZNÍK PRO UCHAZEČE O ZAMĚSTNÁNÍ

A. OSOBNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Jméno:	Titul:
Adresa trvalého bydliště:		
Adresa přechodného bydliště:		
Telefonický kontakt:	E-mail:	Datum nar.:

Pracovní pozice, o kterou se ucházíte:
--

B. VZDĚLÁNÍ:

Střední, vysoké školy, vyšší odborné školy, které jste studoval/a:

Od kdy – do kdy: (měsíc, rok)	Název školy a studijní obor:	Druh závěrečné zkoušky:

Další kurzy a školení, které jste absolvoval/a během posledních 5 let:

Vzdělávací instituce:	Téma školení nebo kurzu:	Délka trvání (počet dní, hodin)	Datum absolvování:	Způsob zakočení:

Jazykové znalosti:

stupeň znalosti:	úroveň znalosti:	charakteristika znalostí:	typ zkoušky (např.):
0 (A1)	Úplný začátečník	-	-
1 (A2)	Základní znalost	Základní znalost psaného textu, nejsem schopen vést běžný rozhovor	KET
2 (B1)	Mírně pokročilý	Zvládám základní situace (zeptat se na cestu, představit se, zareagovat na telefonát)	KET, BEC Preliminary, CELS Preliminary
3 (B2)	Středně pokročilý	Orientuji se v běžných osobních a profesních situacích (mohu se zúčastnit jednodušších obchodních schůzek a jednání)	FCE, BEC Intermediate, CELS Intermediate
4 (C1)	Pokročilý	Domluví se v téměř všech osobních a profesních situacích (mohu se účastnit diskusí, obchodních schůzek atd.)	CAE, BEC Advanced, CELS Higher
5 (C2)	Velmi pokročilý	Domluví se ve všech osobních i profesních situacích jakkoliv složitých.	CPE

Jazyk (AJ, NJ,...):	Stupeň znalostí (viz výše):	Vykonané zkoušky a datum jejich vykonání:

Vaše znalost práce na PC (s jakým SW jste pracoval/a, stupeň znalosti):

Řidičský průkaz skupiny:

Od roku:

Počet ujetých km za poslední rok:

C. PROFESNÍ ZKUŠENOSTI:

(uveďte zpětně – od Vašeho nynějšího zaměstnání na prvním místě)

Od kdy - do kdy: (měsíc/rok):	Zaměstnavatel:	Počet zaměstnanců firmy:	Název pozice:	Počet podřízených:	Pracovní náplň:	Důvod odchodu:

D. OSOBNOSTNÍ PŘEDPOKLADY A DALŠÍ ZKUŠENOSTI:

V čem myslíte, že jsou Vaše silné stránky:	V jaké oblasti byste měl/a na sobě ještě pracovat?

Jak nejčastěji trávíte svůj volný čas:

E. OČEKÁVÁNÍ UCHAZEČE:

Jaká je Vaše představa o výši celkové hrubé měsíční mzdy na místě, o které se ucházíte:
Jaký je termín Vašeho nejbližšího možného nástupu:

Uveďte prosím osoby, které na Vás mohou poskytnout pracovní reference:

Příjmení, jméno:	Firma a jeho/její pracovní zařazení:	Telefon:

Souhlasím s tím, že tento dotazník bude použit a archivován za účelem získání zaměstnání ve firmě PTÁČEK-velkoobchod, a.s. Tento souhlas trvá do doby jeho odvolání. Jsem si vědom/a svých práv podle zákona č. 101/2000Sb. o ochraně osobních údajů v platném znění a také že mohu souhlas kdykoliv odvolat.

Zároveň svým podpisem stvrzuji, že výše uvedené informace jsou úplné a správné podle mého nejlepšího vědomí a svědomí. Uvědomuji si, že poskytnutí nesprávných informací během přijímacího řízení může mít za následek odmítnutí nebo pozdější zrušení pracovního poměru.

Datum:	Podpis: